

UUDEN TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTTÄMINEN

Perehdytyksen kehittäminen SOTLK:ssa

LAHDEN

Liiketalous
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi AMK
Opinnäytetyö
16.12.2015
Taina Merimaa

Lahden ammattikorkeakoulu
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

MERIMAA, TAINA:

Uuden työntekijän perehdyttäminen
Perehdytyksen kehittäminen
SOTLK:ssa

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen opinnäytetyö, 61 sivua, 31 liitesivua

Syksy 2015

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Sotilaslääketieteen keskuksen hajautettuun organisaatioon yhtenäinen, toimiva ja helposti saatavilla oleva perehdyttämisen ohjeistus. Vuoden 2015 alussa toteutetun organisaatiouudistuksen, josta tässä työssä käytetään nimitystä puolustusvoimauudistus, jälkeen perehdytysmateriaali ja ohjeistus eivät olleet enää ajantasaisia. Opinnäytetyön tietoperusta käsittää perehdyttämisen teoreettisen kirjallisuuskatsauksen, jossa käsitellään perehdyttämisen suunnittelu, toteutus ja arviointi.

Tutkimuksessa selvitettiin Sotilaslääketieteen keskuksen (SOTLK:n) perehdytyksen nykytilaa perehdyttäjien ja perehdytettävien näkökulmasta. Kehittämistyötä lähestytään sekä määrällisestä että laadullisesta näkökulmasta. Tutkimus jakautui kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa nykytilan selvitys toteutettiin osallistavalla ryhmätyöskentelyllä. Tutkimuksen toinen vaihe koostui puolistrukturoidusta kyselytutkimuksesta. Lopuksi tehtiin vielä avoin kyselytutkimus uudessa organisaatiossa aloittaneille henkilöille siitä, miten he olivat kokeneet perehdyttämisen.

Kehittämishankkeen tuloksena syntyi uusi perehdytysmalli, joka on hajautetussa organisaatiossa helposti saatavilla. Perehdyttäjien ammattitaitoa pidetään yllä säännöllisesti järjestettävissä koulutuksissa ja perehdytysmateriaalin ylläpidosta vastaa henkilöstösektori.

Asiasanat: Puolustusvoimat, Sotilaslääketieteen keskus, perehtyminen, perehdytys, perehdyttäminen, perehdyttämisopas, perehtymissuunnitelma, työhyvinvointi

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

MERIMAA, TAINA:

New-Employee Induction
Induction Development in SOTLK

Master's Thesis in Entrepreneurship and Business Management, 61 pages,
31 pages of appendices

Autumn 2015

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to develop a common and effective induction training programme for the Centre for Military Medicine (SOTLK) decentralized organization. The induction material and guidelines were outdated due to the organizational change in the Finnish Defence Forces at the beginning of 2015. The theoretical part consists of information mainly from research articles, dissertations and master's studies. The phases of an induction process are planning, implementation and evaluation.

The state of induction in The Centre for Military Medicine (SOTLK) was analyzed from the point of view of the induction staff as well as newcomers. Both quantitative and qualitative methods were used. The research was carried out in three phases. In the first phase an analysis of the as-is situation was carried out in a workshop. The second phase consisted of a semi-structured questionnaire. The last phase was a survey with open questions.

As a result of the analysis and development work a new induction programme was implemented for decentralized organization. The skills of the induction staff are now regularly maintained by training sessions and the induction material is continuously updated by the human resources.

Key words: onboarding, orientation, induction, induction guide, well-being

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Kehittämishankkeen vaiheet	2
1.3	Opinnäytetyöraportin rakenne	3
2	OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA	4
2.1	Perehdytyksen määrittely	4
2.2	Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö	8
2.3	Katsaus aikaisempiin tutkimuksiin perehdyttämisestä	10
2.3.1	Perehdyttämisen merkitys	12
2.3.2	Perehdyttämisen suunnittelu	13
2.3.3	Perehdyttämisen käytännön toteutusmalli	16
2.3.4	Perehdyttämisen arviointi	23
2.3.5	Perehdyttämisen yhteys työmotivaatioon	23
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	28
3.1	Tutkimuskonteksti	28
3.2	Kehittämistyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	30
3.3	Tutkimusmenetelmät, tutkimusaineiston hankinta ja analyysi	31
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET	38
4.1	Jalkauttamisen edistäminen	38
4.1.1	Nykytilan arviointi	39
4.1.2	Perehdyttämismateriaalin saatavuus	40
4.2	Perehdyttämisen yhteys uuden työn oppimiseen	43
4.3	Perehdyttämisen yhteys työmotivaatioon	44
4.3.1	Työn aloittamiseen liittyvä perehdyttämien	44
4.3.2	Perehdyttämisellä työyhteisö ja työtehtävät tutuksi	47
4.3.3	SOTLK työpaikkana	50
4.3.4	Työhyvinvointi	51
5	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	53
5.1	Johtopäätökset	53
5.2	Perehdytyksen kehityssuunnitelma – vastaukset tutkimuskysymyksiin	54

5.3	Kehittämishankkeen arviointi	56
5.4	Tutkimuksen eettiset näkökohdat	58
5.5	Kehitysehdotukset	60
5.6	Kehitystyön hyödynnettävyys	61
LÄHTEET		62
LIITTEET		70

1 JOHDANTO

Helsingin Sanomissa (Nykänen 2015, D4-5) annettiin helmikuussa 2015 neuvoja uuteen työhön. Kirjoituksen mukaan huonosti hoidettu perehdytys on resurssien hukkaamista. Uuden organisaatiokulttuurin omaksuminen sekä uusiin ihmisiin tutustumisen lisäksi perehtyminen on itse työn teknistä ja tiedollista omaksumista – sopeutuminen uuteen työpaikkaan vaatii aikaa. (Nykänen 2015, D4-5.)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 9) mukaan perehdytys koskee kaikkia organisaatioita, niin yksityisiä kuin julkisiakin organisaatioita. Se on tarkoitettu kaikille uusille työntekijöille, sekä niille, jotka vaihtavat työyksikköä ja/tai työtä. Perehdyttämisellä on tarkoitus auttaa uusia työntekijöitä sopeutumaan työyhteisön toimiviksi ja tuottaviksi jäseniksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 9-10.)

1.1 Tutkimuksen tausta

Perehdytys kuuluu kiinteästi työhyvinvointiin sekä työ- ja palvelusturvallisuuden Puolustusvoimissa. Siitä huolimatta perehdyttämistä on monentasoista, koska sitä ei lailla säännellä. Puolustusvoimauudistus, jonka seurauksena useat hallintoyksiköt lakkautettiin, yksiköitä yhdistettiin ja toimintoja keskitettiin laajempiin kokonaisuuksiin, lisäsi perehdyttämisen tarvetta myös Puolustusvoimissa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen alaisuuteen kuuluvan Sotilaslääketielen keskuksen (SOTLK) perehdyttämisen nykytila ja tehdä perehdyttämisen ohjeistus koko hajautettua hallintoyksikköä varten. Puolustusvoimauudistus muutti työskentelytapoja merkittävästi SOTLK:ssa. Lakkautettavien joukko-osastojen ja hallintoyksiköiden yhteydessä myös lakkautettavien varuskuntien terveystasemat lakkautettiin. Hallintoyksiköitä supistettiin ja työtä tehostettiin. Ensimmäistä kertaa puolustusvoimien historiassa myös siviilityöntekijöitä siirrettiin Puolustusvoimalain 41§ (551/2007) mukaisesti hallintoyksiköstä toiseen, toisin sanoen myös paikkakunnalta toiselle.

1.2 Kehittämishankkeen vaiheet

Kehittämishankkeen aiheen valinta tehtiin tammikuun lopulla tutkijan oman tehtävänkuvauksen tarkentamisen yhteydessä. Sotilaslääketieteen keskus oli aloittanut 1.1.2015 uudessa organisaatiossa, jossa johtosuhteet olivat vaihtuneet. Samalla keskuksen omat intranet-sivut olivat kokeneet muutoksen, eikä perehdyttämismateriaali enää ollut ajantasainen. Uudessa organisaatiossa toiminnan vakauttaminen vie kuitenkin aikaa. Näin ollen sovittiin, että tämän kehittämishankkeen taustaksi suoritettava kysely tehdään vasta myöhemmin keväällä, kun organisaation muutokset ovat vakiintuneet.

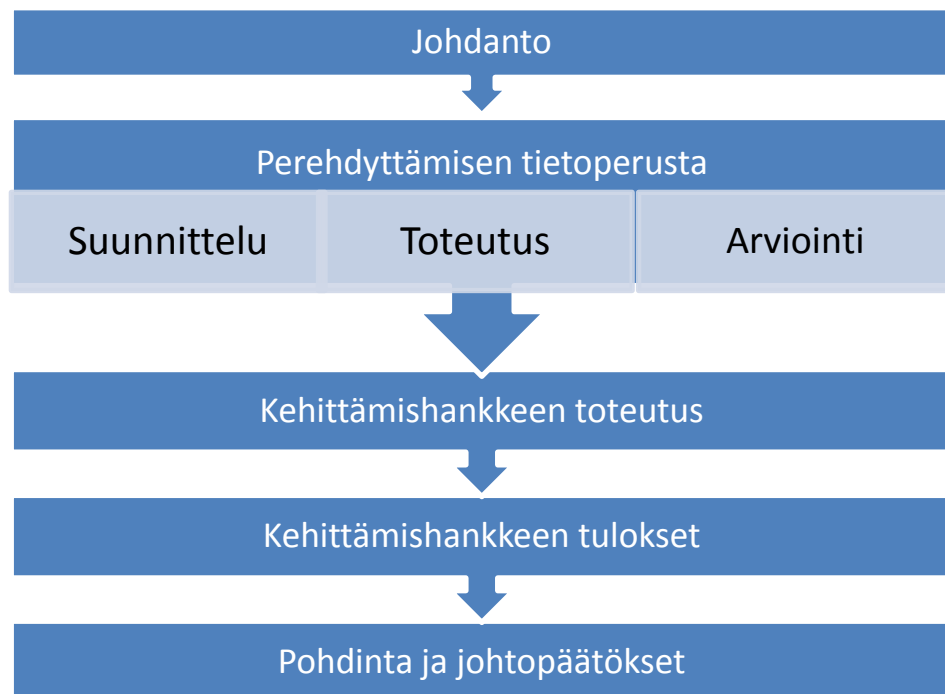
Kehittämishankkeen keskeisin kirjallisuus muodostui perehdyttämisen teoriasta. Kirjallisuuslähteet ja tieteelliset tutkimukset haettiin alan tietokannoista keskeisten hakusanojen avulla. Alla olevassa kuviossa (kuvio 1) on esitelty kehittämishankkeen eteneminen. Tutkimuksen aihe hyväksyttiin aiheseminaarissa maaliskuussa ja suunnitteluseminaari pidettiin elokuussa. Aineiston analysointi suoritettiin elo-syyskuussa suunnitteluseminarin jälkeen. Kirjallisuuskatsausta tehtiin koko prosessin ajan pyrkien täydentämään sitä uusilla julkaisuilla. Kehittämishanke julkaistiin joulukuun 2015 julkaisuseminaarissa.



KUVIO 1. Kehittämishankkeen eteneminen

1.3 Opinnäytetyöraportin rakenne

Opinnäytetyö jakaantuu viiteen osaan alla olevan kuvion mukaisesti (kuvio 2). Ensimmäisessä luvussa on opinnäytetyön rakenne ja tausta. Toisessa luvussa kuvataan teoreettinen tietoperusta perehdytystä koskevan keskeisen kirjallisuuden avulla. Kolmannessa luvussa kuvataan kehittämishankkeen toteutus ja tutkimusmenetelmät sekä neljännessä luvussa empiirisen aineiston tulokset ja kehittämisen kohteena oleva uusi toimintamalli.



KUVIO 2. Opinnäytetyön rakenne

2 OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön teoreettinen tietoperusta, määrittelyä perehdyttämisen käsite ja kuvataan, miten Puolustusvoimat, Työterveyslaitos ja Työturvallisuuskeskus määrittelevät perehdyttämistä. Sen jälkeen tarkastellaan perehdytystä lainsäädännön näkökulmasta. Tämän luvun painopiste on perehdyttämisen keskeisessä kirjallisuudessa. Perehdyttämisen suunnittelussa käytetään eri käsitteitä riippuen lähteistä. Osassa käytetään käsitettä perehdyttämishjelma ja osassa perehdytys-suunnitelma. Tässä työssä käytetään perehdytyksen suunnittelun kokonaisuudesta käsitettä perehdyttämissuunnitelma. Perehdyttämisoapaalla tässä työssä tarkoitetaan joko sähköiseen tai kirjalliseen muotoon kirjoitettua uuden työntekijän itsensä opiskeltavaksi tarkoitettua ohjetta.

2.1 Perehdytyksen määrittely

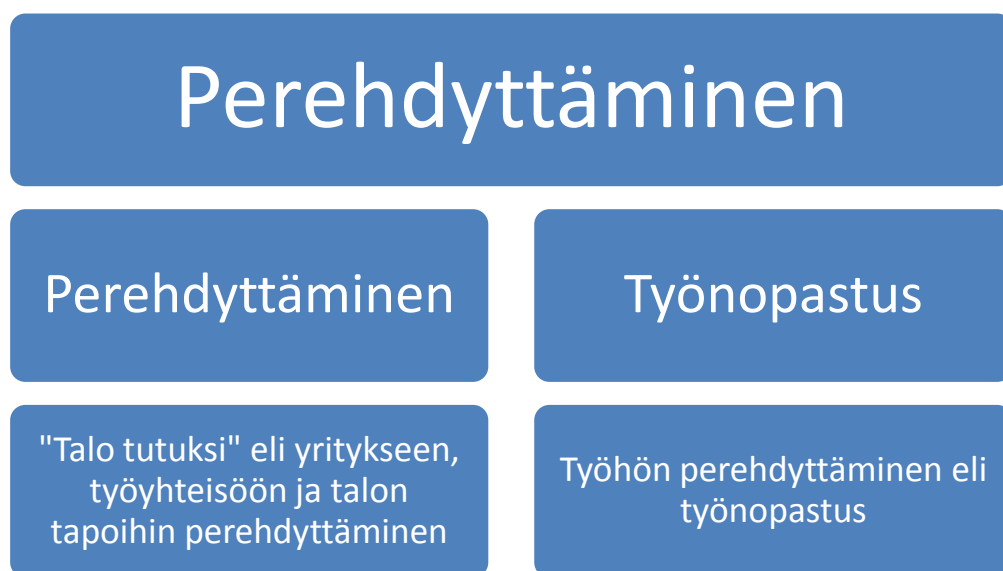
Puolustusvoimissa Pääesikunnan henkilöstöosaston määräyksen HG232 (2010, 3) mukaan:

perehtymisellä tarkoitetaan työntekijän aktiivista osallistumista prosessiin, jossa hänen henkilökohtaista osaamistaan kehitetään uuden tai muuttuneen työtehtävän hoitamisen mahdollistamiseksi. Perehtyminen on osa uuden tehtävän vastaanottamista ja sen hoitamisen aloittamista. Perehtymisen määrä, laatu ja sisältö vaihtelevat tehtävän, henkilön työkokemuksen ja koulutuksen mukaan.

perehdyttämisellä tarkoitetaan organisaation suunnitelmallista ohjattua toimintaa, jossa työntekijän keskeistä osaamista kehitetään työtehtävän edellyttämien osaamisvaatimusten mukaiseksi. Perehdyttäminen on osa organisaation normaalia toimintaa. Perehdyttämistä tarvitaan aina, kun henkilö tulee puolustusvoimien palvelukseen, siirtyy uuteen normaali- tai poikkeusolojen tehtävään, henkilön tehtävissä tapahtuu olennaisia muutoksia tai henkilö palaa pitkän poissaolon jälkeen (esimerkiksi sairausloma, äitiysloma, kansanväliset tehtävät, vuorotteluvapaa).

Perehdytys alkaa siitä, kun uudelle henkilölle tarjotaan työtä ja päättyy, kun tämän katsotaan olevan täysin valmis työhönsä (Graybil, Carpenter, Offord, Piorun & Shaffer 2013, 201; Bauer 2010, 8-9). Perehdyttämisellä

tarkoitetaan niitä kertaluonteisia toimenpiteitä, joilla uusi työntekijä sopeutetaan työyhteisöön (Geier 2011, 2). Työturvallisuuskeskus (2015) määrittelee perehdyttämisen olevan niitä toimenpiteitä, joilla uusi työntekijä oppii tuntemaan työyhteisön, sen tavat ja ihmiset sekä omaan työhönsä liittyvät odotukset. Tätä Österberg (2014, 115) täsmentää, että hyvin hoidettu perehdytys vie aikaa, mutta henkilö on perehdyttämisen avulla tarkoitus saada mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatiota. Perehdyttämiseen lasketaan kuuluvaksi työnopastus, joka on perehdytystä itse työtehtäviin (Työturvallisuuskeskus 2015).



KUVIO 3. Perehdyttäminen ja työhönopastus (Työturvallisuuskeskus 2015)

Työterveyslaitoksen (2015) mukaan perehdyttäminen on työhönopastusta, jonka tarkoituksena on antaa työntekijälle riittävästi tietoa:

- uuteen tehtäväänsä,
- työpaikan toimintaan,
- työvälineisiin ja
- työturvallisuuteen.

Sen lisäksi, että perehdytyksellä annetaan tietoa uudelle työntekijälle, on se lisäksi ensivaikutelman muokkaaja sisäisessä työnantajakuvassa (Kjelin & Kuusisto 2003, 198). Se myös parhaimmillaan mahdollistaa molemminpuolisen vuorovaikutteisen oppimisen (Geier 2011, 2).

Englanninkieliset lähteet käyttävät perehdytyksestä kolmea eri termiä: onboarding, induction ja orientation, joista "onboarding" kirjoitetaan myös "on-boarding" ja "on boarding". Hendricks ja Louw-Potgieterin (2012, 1) mukaan perehdyttämisestä käytetään "induction" –termiä britti-englannissa ja Amerikan englannissa "on-boarding". Toisaalta termeillä on eri käytänteitä muissa maissa. Esimerkiksi Australialainen yliopisto tulkitsee "induction" tarkoittavan uuden työntekijän sopeuttamista työyhteisöön ja työtehtäviin. (University of Southern Queensland (USQ) 2015.)

Vieraskielisistä käsitteistä "onboarding" on laajin ja sillä ymmärretään uuden henkilön koko perehdytys alkaen rekrytoinnista (Bauer 2010). "New employee onboarding" tarkoittaakin organisaation kulttuuriin ja työkuvaan perehdyttämistä. "Induction" sisältää perehdyttämisen kokonaisuuden ensimmäisistä päivistä täysivaltaiseksi työyhteisön osaavaksi jäseneksi (University of Southern Queensland (USQ) 2015). "Orientation" tarkoittaa henkilöstöhallinnon ns. ensimmäisen päivän toimenpiteitä, kuten sopimuksia. (Graybill ym. 2013, 201.) "Orientation" käsite on näistä suppein. Vernonin (2012, 32) mielestä "onboarding" kestää noin 90 päivää, kun taas "orientation" on eräänlainen ensimmäisten päivien yritysesittely, jossa uudelle henkilölle kerrataan työsuhteen edut ja velvollisuudet. Kjelin ja Kuusisto (2003, 197) käyttävät uuden työntekijän kanssa käytävästä alkukeskustelusta nimeä "orientointikeskustelu".

Åbergin (2007, 103-105) tulosviestinnän mallin mukaan, joka tunnetaan myös nimellä "Åbergin pizza" (kuvio 4), on jokaisen edun mukaista, että uusi työntekijä oppii nopeasti työyhteisön pelisäännöt. Tulosviestinnän mallissa kiinnittämällä tarkoitetaan perehdyttämistä. Se ei kohdistu vain uusiin tulokkaisiin, vaan työtehtävien muuttuminen, työnkierto tai uusien työtapojen käyttöönotto korostavat perehdytyksen tarvetta. Perehdytystä käy-

tetään myös silloin, kun työntekijä palaa työhön pitkän poissaolon jälkeen. Työhön perehdyttäminen on yksityiskohtaisempaa kuin työyhteisöön perehdyttäminen. (Åberg 2007, 103-105; Työterveyslaitos 2015a; TTK 2009, 2.) Åbergin kiinnittäminen -termin sijaan nykyisin käytetään englannin kielisestä termistä ”engagement” suomennosta ”sitouttaminen” (Viitala 2013, 15).



KUVIO 4. Åbergin pizza (Åberg 2006, 98)

Työhön perehdyttäminen on keskeinen osa uuden henkilön kehittämistä, se lisää työmotivaatiota, työssä viihtymistä ja nopeaa omaksumista (Kauhanen 2009, 153; TTK 2009, 2). Hyvä perehdyttäminen ja opastus edellyttävät suunnitelmallisuutta, dokumentointia, jatkuvuutta, huolellista valmentautumista sekä seuranta- ja arviointia. Se edellyttää vastuuhenkilöiden nimeämistä ja riittäviä resursseja. Ammattitaitoinen ja työhönsä sitoutunut henkilö työskentelee tavoitteellisesti, kehittää itseään ja kantaa vastuuta

osaamisestaan. Hyvin hoidetusta perehdyttämisestä saadaan seuraavat hyödyt:

- oppiminen tehostuu ja oppiaika lyhenee
- myönteinen suhtautuminen työhön ja työyhteisöön lisäävät työhön sitoutumista
- perehdytettävälle ja asiakkaille syntyy myönteinen yrityskuva
- virheet ja niiden korjaamiseen kuluva aika vähenevät
- turvallisuusriskit vähenevät, kun uusi työntekijä tunnistaa työn työympäristön vaarat ja osaa toimia oikein niiden poistamiseksi tai vähentämiseksi
- poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät
- kustannuksia säästyy erilaisten häiriötekijöiden vähentyessä.

(TTK 2009, 2-4.)

Henkilöstön kehittämisessä ja ammatillisen kasvun tukemisessa on käytössä myös työnohjaus. Työnohjausta ei pidä sekoittaa perehdyttämiseen tai työhönopastukseen. Työohjauksella Työterveyslaitos (2015a) tarkoittaa ennen kaikkea työntekijöiden oppimista tukevaa prosessia, jonka aikana ohjattavia tuetaan erilaisissa työhön liittyvissä pulmissa, kehitetään heidän vuorovaikutustaitojaan, edistetään henkilökohtaista kasvua sekä ammatillisia valmiuksia. Suomen työnohjaajat ry:n (2015) mukaan työnohjaus kestää yleensä 1-2 vuotta yhtäjaksoisesti.

2.2 Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö

Varsinaista lakia perehdytykselle ei ole, mutta siihen löytyy viittauksia useammasta laista. Työsuojelulainsäädännössä, kuten Työturvallisuuslaissa (738/2002) ja Työterveyshuoltolaissa (1383/2001) on useita velvoitteita työnantajalle työhön perehdyttämisen järjestämiseksi. Työnantajaa velvoittavat määräykset ovat lähinnä työhyvinvoinnin näkökulmasta, jotka tulee ottaa huomioon uuden työntekijän työhönopastuksessa.

Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain mukaan työnantajalla on ns. yleinen huolehtimisvelvollisuus työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajalla on suunnitteluvelvollisuus työn, työolosuhteiden, myös muun työympäristön sekä työntekijöiden henkilökohtaisten edellytysten suhteen. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 8§.)

Työnantajan on annettava lain mukaan riittävät tiedot haitta- ja vaaratekijöistä, ei pelkästään perehdytyksessä, vaan myös jokapäiväisessä työssä. Työnantajan yksiselitteinen velvollisuus on huolehtia siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus on riittävä. Toisin sanoen työntekijä on perehdytettävä riittävästi työhön, työ- ja tuotantomenetelmiin sekä työssä käytettäviin työvälineisiin. Työvälineisiin perehdyttämällä tarkoitetaan opastusta niiden oikeaan käyttöön ja turvallisiin työtapoihin. Tätä korostetaan erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa, mutta myös ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista. Tarvittaessa työnantajan tulee järjestää ns. täydentävää koulutusta, opastusta ja ohjausta. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi pitkän poissaolon jälkeen. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 14§.)

Myös Työturvallisuuskeskus (2009, 4) täsmentää, että lain mukaisesti työnopastuksessa on tarkoitus opettaa varsinaisen työn ja turvallisuusmääräysten lisäksi oikeat työmenetelmät ja toimintatavat. Työhön opastus käytännössä tarkoittaa myös tarvittaessa henkilökohtaisten suojainten, suojalaitteiden sekä suojavaatetuksen oikeita ja turvallisia käyttötapoja, huoltoa ja säilytystä. Uuden henkilön oma aktiivisuus on lähtökohtana hyvälle ja tavoitteet saavuttavalle työhönopastukselle. (TTK 2009, 4.)

Työterveyshuoltolaki

Työnantajalla on velvollisuus järjestää työterveyshuolto. Lain tarkoituksena myös perehdytyksen suunnittelun kannalta on edistää työnturvallisuutta sekä työntekijän terveyttä ja toimintakykyä jo heti alkuvaiheessa. Uusi

työntekijä tulee ohjata työhöntulotarkastukseen, jolloin pystytään selvittämään ajoissa esimerkiksi terveydelliset esteet työntekemiseen tietyissä olosuhteissa. Yleensä tämä hoidetaan perehdytyksen alkuvaiheessa. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 1§, 10§.)

Perehdyttäminen pitkittyneen sairausloman jälkeen on yksi esimerkki Työterveyslaitoksen (2015c, 1) tarkoittamasta aktiivisen tuen mallista. Perehdyttäminen voi olla opastusta työtehtävissä tai koulutusta työssä suoriutumisen parantamiseksi. Yhtenä työterveyshuollon palvelutoiminnasta ja työterveysyhteistyön keinoista on neuvonta ja ohjaus, jonka tarkoituksena on opastaa, miten työntekijän työhön paluuta voidaan tukea ja suunnitella. Työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa tuki kohdistetaan ennen kaikkea niille, joilla on työkykyä uhkaavia riskitekijöitä tai jo sairauspoissaoloja. (Työterveyslaitos 2015c, 4-7.)

2.3 Katsaus aikaisempiin tutkimuksiin perehdyttämisestä

Ketola (2010) on tutkinut, miten suomalaisissa teknologiateollisuuden tietotalan yrityksissä perehdytetään asiantuntijoita työhönsä. Ketola pitää tärkeänä uuden tulokkaan nopeata ”kotiuttamista” uuteen organisaatioon ja esimiehen roolia motivoinnissa ja perehdytysvastuussa. Tutkimuksessa korostui nimetyn perehdyttäjän tärkeys ja selkeä roolijako. (Ketola 2010, 163.)

Vaikka perehdyttäjänä toimisi vertainen, on vastuu perehdyttämisestä aina esimiehellä (Työterveyslaitos 2015a, Kauhanen 2009, 92; 151). Tosin Österberg (2014, 115) on sitä mieltä, että perehdytys suunnitelman laatiminen on henkilöstöasiantuntijan tehtävä. Esimies voi kuitenkin delegoida perehdyttämisen alaiselleen tai tiimilleen. Samoin siihen voivat osallistua kaikki ne työntekijät, joiden kanssa uusi työntekijä on tulevaisuudessa tekemisissä. (Kauhanen 2009, 151; TTK 2009, 2.)

Perehdyttämisen mahdollisesti epäonnistuessa yhtenä osasyynä pidetään roolien epäselvyyttä. Parhaita tuloksia on haastateltavien mukaan saatu silloin, kun uudelle työntekijälle on nimetty oma kummi (mentori tai tutori).

Varmimmin tuloksia saadaan, kun kummi on kokeneempi kollega. (Ketola 2010, 159-163.) Myös Bourdeau (2012, 69,70) pitää tärkeänä, että uudelle tulokkaalle nimettäisiin perehdyttäjä/mentori. Tätä väitettä tukee myös Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa (Palkeet) tehty tutkimus. Kyseisen tutkimuksen mukaan perehdyttäjällä ja työhönopastajalla tulisi olla riittävästi tietoa. (Kotilainen 2015, 43). Viitala (2005, 253) väittääkin väärin valitun perehdyttäjän voivan pilata hyvän työsuhteen alun. Lahti (2007) tutki työssään Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin sairaaloiden uusien sairaanhoitajien työhön perehdyttämistä sekä sen yhteyttä yhteyttä organisaatioon sitoutumiseen. Hänen tutkimuksessaan kävi ilmi, että ne joilla oli nimetty perehdyttäjä, olivat tyytyväisempiä perehdytykseen. Perehdyttäjällä onkin suuri merkitys esimerkiksi uuden työntekijän motivaation muodostumisessa sekä työtapojen ja työyhteisön oppimisessa (Lahti 2007, 38; 58). Hartman (2015) tutki Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän sisätautien vuodeosaston sairaanhoitajien mentoroinnin toimintamallin luomista. Hänen mukaansa mentori on eräänlainen vierellä kulkija, jonka kanssa vuorovaikutuksessa työyhteisöön sitoutuminen mahdollistuu. (Hartman 2015, 35.) Perehdyttäjän valintaan tulisi kiinnittää erityistä huomiota ja varmistaa, että hän on uuden työntekijän saatavilla esimerkiksi vuorotyötä tehdessä samoissa työvuoroissa. (Lahti 2007, 49-53.)

Nykyinen työelämä edellyttää elinikäistä oppimista. Arkikielessä perehdyttäjää saatetaan kutsua mentoriksi (Ketola 2010, 64). Opetushallitus (2015) kuitenkin määrittelee mentoroinnin olevan epämuodollinen tiedon, sosiaalisen pääoman ja psykososiaalisen tuen siirtoprosessi, joka edellyttää kontaktia. Kyse on viestimisestä, joka perustuu luottamukseen, jossa kuuntelemisen taito korostuu. Valmiiden ratkaisujen sijasta mentori antaa ohjeita ja neuvoja, tavoitteena onkin keskinäinen oppiminen. (Opetushallitus 2015.) Ketolan (2010, 63) mukaan asiantuntijoiden perehdyttämisessä mentorointi on tavallista. Mentorointi on Karjalaisen (2010) mukaan luonteva tuen ja ohjauksen muoto työpaikoilla, koska se ei vaadi resursointia ja soveltuu kaikille työntekijöille kehittämisen menetelmäksi. Kuten uuden työntekijän perehdytyksestä, mentoroinnista hyötyy niin työntekijä kuin organisaatio. Se vaatii kuitenkin myös sitoutumista. Mentorointi, perehdytys

ja työnohjaus ovat helposti sekoitettavissa toisiinsa. (Jyväskylän yliopisto 2010.) Esimerkiksi Ketolan (2010, 169) tutkimuksessa esimiehet eivät erottaneet mentorointia perehdytyksestä.

Tämän kehittämishankkeen tietoperustaan on valittu viimeaikaisia perehdyttämistä ja perehdyttämisen yhteyttä työmotivaatioon käsitteleviä tutkimuksia sekä muutamia viimeaikaisia toteutettuja työelämähankkeita hoito- ja hoiva-alalta. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan perehdyttämisen suunnitelman, toteutusmallin sekä arvioinnin tärkeyttä. Lopuksi kuvataan perehdytyksen vaikutus työmotivaatioon.

2.3.1 Perehdyttämisen merkitys

Ketolan (2010, 50) mukaan perehdyttäminen on osa hyvää henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtamisen yksi keskeinen prosessi on rekrytointi (Viitala 2013, 48), joka voidaan pilata Lainion (2008, 27) mukaan huonolla perehdytyksellä. Hyvin ja perusteellisesti hoidettu perehdytys nostaakin uuden työntekijän motivaatiota ja sitouttaa hänet nopeammin työyhteisöön sen tulosta tekeväksi jäseneksi (Österberg 2014, 115; Hendricks & Louw-Potgieter 2012, 1; Graybill ym. 2013, 201-202; Huber 2014, 35; Bauer 2010, 1). Oppimisprosessina ammatillinen kasvaminen yhdessä perehdyttäjän kanssa koetaan turvallisena. Kuitenkin perehdyttämiseen varattava aika on yksilöllinen, ja uuden työntekijän kokemus ja asiantuntijuus tulisi ottaa huomioon jo suunnitelmassa. (Miettinen, ym. 2009, 80.)

Bauer (2010, 16) korostaa ensimmäisen päivän perehdyttämisen onnistumista sitouttamisen kannalta. Pienillä asioilla uusi työntekijä saadaan tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja yhteisön jäseneksi. Ilman perehdyttämistä tai puutteellisen perehdyttämisen seurauksena uusi työntekijä saattaa jäädä yksin. Hän ei välttämättä opi tekemään tehtävänkuvauksen mukaisia työtehtäviään tai työtehtäviään oikealla tavalla. Näin myös omat tavoitteet saattavat jäädä saavuttamatta. Hyvin onnistuneen perehdyttämisen seurauksena uusi tulija kokee usein sen sijaan oman panoksensa tärkeäksi

ryhmän jäsenenä ja samaistuu oman tiiminsä jäsenenä sen toimintaan ja saavutuksiin. (Ketola 2010, 159-163.)

Tehtyjen tutkimusten mukaan työtoverit odottava yleensä, että uusi henkilö saadaan perehdyttämisen avulla nopeasti jakamaan työkuormaa, kun taas linjajohto odottaa lisäresursseja ja uutta osaamista. Perehdyttämisaajan on huomattu olevan nopeampi, jos kyseessä on yrityksen sisällä tapahtuva tehtävänsiirto. Kuitenkin, mikäli henkilö muuttaa uudelle osastolle, paikakunnalle tai vaikkapa toiseen maahan, tulisi perehdyttämiseen varata sama aika kuin uuden henkilön perehdyttämiseen. (Ketola 2010, 88-89.)

Ketola (2010, 101) näkee hiljaisen tiedon siirtymisen uudelle tulijalle haasteena. Hänen tutkimuksessaan perehdyttäminen nähtiin vain henkilöstöhallinnon rutiinitoimenpiteenä ja sille toivottiin selkeämpää arvostusta. Ihannetapauksessa kuitenkin kaikki voivat oppia toisiltaan: niin uusi tulija hänelle uudessa organisaatiossa kuin organisaatio uudelta tulijaltakin. (Ketola 2010, 101.) Myös Karjalaisen (2010, 85) mukaan mentori oppii mentorointisuhteesta. Mentorointi vahvistaa ohjaustaitoja, mutta samalla mentori tai perehdyttäjä joutuu kriittisesti tarkistelemaan omaa osaamistaan, jolloin oppiminen vahvistuu. (Karjalainen 2010,85.) Tämän voidaan nähdä hyödyttävän koko työyhteisöä (Miettinen, Kaunonen, Peltokoski & Tarkka 2009, 80).

Perehdyttämisen tärkeys nousee esiin myös sisäisen työantajakuivan kanalta. Hyvän perehdyttämisen katsottiin parantavan organisaation mainetta ja tätä kautta se koetaan tärkeänä tapana houkutella osaavia ihmisiä hakeutumaan yrityksen palvelukseen. Toimiva perehdyttämisjärjestelmä lisää myös tehokkuutta ja muutosvalmiutta. (Ketola 2010, 155; 30.)

2.3.2 Perehdyttämisen suunnittelu

Sekä organisaation perehdytyskäytäntö että yksittäisen henkilön perehdytys tulisi aina olla suunnitelmallista. Lahden (2007, 49) mukaan hyvällä perehdytyksen suunnittelulla on selkeä yhteys organisaatioon sitoutumiselle. Suunnitteluvaiheessa onkin johdon tehtävä varata perehdytykselle riit-

tävät resurssit, kun taas esimiehen ja perehdyttäjän vastuulla on perehdyttämisen seuranta ja arviointi. Myös Niemen (2014, 58) tutkimuksessa korostettiin etukäteen tehtyä suunnitelmaa. Samoin kuin itse perehdyttämiseen, on myös sen suunnitteluun varattava riittävä aika ja resurssit. Kotilaisen (2015, 51-51) tutkimuksessa perehdyttämisen puutteiksi nousee yleinen kiire työpaikalla sekä systemaattisen perehdyttämisen ja suunnitelman puuttuminen. Suunnittelussa tulisikin ottaa jo suunnitteluvaiheessa huomioon perehdyttämiseen varattava aika sekä ajankohta.

Osaavan henkilöstön palkkaaminen alkaa rekrytoinnista, jossa tehtävänkuvauksella ja osaamisella on iso merkitys (Huber 2014, 36). Lainio (2008) tutki työssään kansainvälisen teollisuusurityksen perehdyttämiskäytöjen mukauttaminen tietoyhteiskunnan asettamiin muutosvaatimuksiin. Ennen varsinaisen perehdyttämisen alkamista tulee työyhteisön valmistautua uuden henkilön perehdyttämiseen. Monissa perehdyttämissuunnitelmissa tämä on otettu huomioon. Uusi työntekijä muodostaa ensivaikutelman ensimmäisinä päivinä koko työyhteisöstä. Tämän vuoksi alkuperehdytys on erittäin tärkeä. Esimiehen yhteydenotto tavalla tai toisella ennen työsuhteen alkua on suotavaa: kuinka ja milloin työpaikalle tullaan, kuka on vastassa ja kuinka tulokkaan tulee valmistautua ensimmäistä päivää varten. (Lainio 2008, 37-38.)

Hyvälle perehdyttämiselle ominaista on Ketolan (2010, 101-118;158-163) mukaan seuraavat tekijät:

- etukäteen suunniteltu perehdyttämisohjelma
- asiatieto erilaisista lähteistä
- hyvä (työ)ympäristön tuki
- nimetty perehdyttäjä (kummi, mentori, tutori)
- etukäteen tai heti alussa sovittu aikataulu
- perehdyttämisen seuranta.

Vernonin (2012, 32-33) mukaan perehdytyksen suunnitteluun tulisi kiinnittää huomioida. Hänen mukaansa yleisimmin virheitä tapahtuu ensimmäisten päivien kiinnittämisessä organisaation täysivaltaiseksi jäseneksi. Työ-

tehtävien läpikäyminen, esimerkiksi henkilön tehtäväkuvauksen avulla, jää usein tekemättä. On tärkeää, että uudelle henkilölle esitellään yrityskulttuuri unohtamatta strategiaa, missiota ja visiota. Myös osaamisen arviointi tulisi suorittaa perehdytysuunnitelman pohjaksi. Alkukeskustelussa tulisi selvittää, mitä henkilö jo osaa ja mitä pitää perehdyttää. Alkukeskustelua yleisemmin unohtuvat kuitenkin loppuarviointi ja palautteenanto. (Vernon 2012, 32-33.)

Geier (2011) on tutkinut kansainvälisen ja monikulttuurisen työyhteisön perehdyttämisprosessia ja korostaa räätälöityä perehdyttämissuunnitelmaa. Räätälöity perehdyttämissuunnitelma edellyttää uuden henkilön osaamisen tuntemista ja tunnistamista. Yksilöllisellä perehdytyksellä säädetään aikaa ja resursseja, samalla voidaan valita perehdytettävälle paras mahdollinen oppimismenetelmä. Tämä tosin vaatii sen, että esimies on laatinut osaamiskartoituksen tehtävästä ja perehdytettävän osaamisen tasosta. (Geier 2011, 76-77.)

Vaikka Nordenfelt (2008,91) sanoo ammatillisen osaamisen nousevan koulutuksen kautta, eivät kouluarvosanat taikka tutkinnot kerro esimiehelle, mitä tulokas osaa. Osaamiskartoituksen avulla pystytään määrittelemään uuden tulijan osaamisen taso ja täten pystytään ns. täsmäperehdytykseen (Huber 2014, 36). Niemi (2014, 56) lisää, että suunnitelmallisuutta parantamalla voidaan edistää perehdytyksen onnistumista. Perehdytyksellä tulisi olla aina tavoite ja se tulisi suunnitella tulokkaan osaamisen pohjalta (Ahonen 2015, 99).

Ketolan (2010, 146-152) tutkimuksessa nousi esiin viisi perehdyttämisen epäkohtaa: virheelliset olettamukset, perehdyttämisen puute tai laiminlyönti, väärät asenteet tai esimiehen väsymys, liiallinen kiire – liian paljon, liian nopeasti sekä muut eroavaisuudet tehdyn suunnitelman ja käytännön välillä. Perehdytyksen sisällöllä, saatavuudella, käytännönläheisyydellä, oikea-aikaisuudella sekä kestolla on merkitystä. Kuitenkin perehdyttämissuunnitelmassa tulee osoittaa myös työntekijän oma vastuu perehdyttämisen toteutuksesta ja työssä oppimisesta. Perehdyttäjän oma aktiivinen rooli

perehdytyksessä on motivaation kannalta erittäin tärkeä. (Niemi 2014, 56-62.)

Niemi (2014) tutki Turun yliopistollisen keskussairaalan (Tyks) hoitohenkilökunnan kokemuksia organisaatiomuutoksesta, toiminnan yhdistymisestä ja uuteen toimintaympäristöön saamastaan perehdytyksestä. Perehdytyksen kehittämiseksi henkilökunta voitaisiin osallistaa perehdytyksen suunnitteluun sekä parantaa perehdyttämisen suunnitelmallisuutta, jotta käytännön näkökulma työstä tulee huomioiduksi. Sen sijaan muutoksen suunnittelun ulkopuolelle jättäminen saattaa muodostua perehdytystä estäväksi tekijäksi. Organisaatiomuutoksessa henkilöstön kielteinen asenne, negatiivinen työilmapiiri sekä perehdyttämisen epäkäytännöllisyys ja riittämätön perehdytysaika voivat estää perehdytyksen onnistumista. (Niemi 2014, 57-58.)

Kotilaisen (2015, 55-57) tutkimuksessa perehdytyksen kehittämiseksi nousi useita keinoja. Selkeät työnkuvaukset ja ohjeistukset sekä täsmäperehdytys työtehtäviin koettiin hyvinä keinoina hallita työtä. Toisaalta tutkimukseen osallistujat toivoivat itselle jäävää perehdyttämispasta. Nimetty perehdyttäjä, työtehtävään sopiva tahti ja ryhmän tuki koettiin tärkeäksi. (Kotilainen 2015, 55-57.)

2.3.3 Perehdyttämisen käytännön toteutusmalli

Ketola (2010, 124) esittelee perehdyttämisen ja rooliin vastuutaulukossa, kuinka perehdyttäminen voitaisiin toteuttaa. Kuviossa 5 näkyy, kuinka jokaiseen eri rooliin kuuluu päällekkäisyyksiä. Tämä on tarkoituksenmukaista ja jokainen organisaatio muokkaa taulukostaan juuri oikean yhdistelmän eri tilanteita varten. Tehtyjen haastattelujen mukaan vastuujako on ollut epäselvä ja sitä on kritisoitu eri vastaajaryhmien toimesta voimakkaasti epärealististen tavoitteiden vuoksi. Ketola (2010, 122) kuitenkin väittää perehdytyksen olevan toimivin, kun siitä vastaa henkilöstöhallinto. Niin sanottu yleisesittely, jolla tässä tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen historian, arvojen ja kulttuurin perehdyttämistä, tulisi ainakin hoitaa. Sen pitäisi olla

samanlainen kaikille uusille tulijoille, tämän vuoksi Ketola näkee henkilöstöhallinnon yleisesittelyn vastuullisena toimijana. (Ketola 2010, 121-124.) Geierin (2011, 2) mukaan perehdytys tuleekin olla osa kokonaisvaltaista osaamisen johtamista, jotta se pysyy mukana organisaation muutoksissa. Hänen tutkimuksensa tavoitteena oli luoda tutkimuskohteena olevalle yritykselle uusi ajattelu- ja toimintamalli, jossa huomioidaan monikulttuurisen työyhteisön, kansainvälisen toimintaympäristön ja kokonaisvaltaisen osaamisen johtamisen perehdyttämisprosessi asiantuntijaorganisaatiossa.

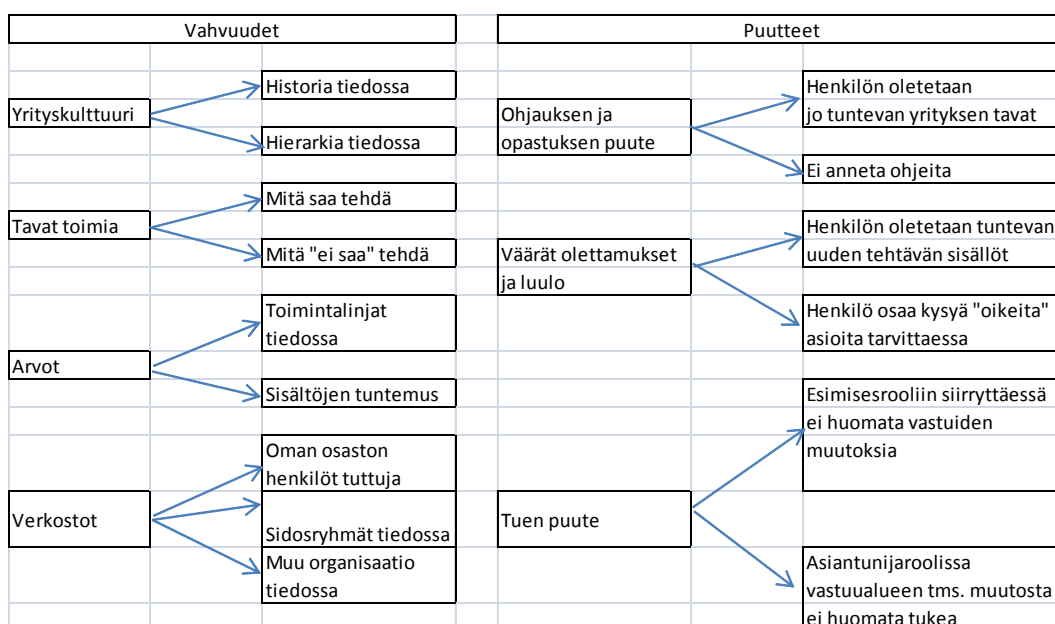
HR-henkilöstö	Esimies	Mentori / tutori / kummi	Tiimi (kollegat)
Yleisesittely (yri- tys/ osasto/ tiimi)	Tehtävän / tiimin esittely	Tehtävän / tiimin esittely	Tehtävän / tiimin esittely
(Avain/-vastuu-) henkilöesittely	Työn sisällöt	Tarkemmat työsisällöt	Tarkemmat työsisällöt
Käytännöt / toi- mintatavat	Perehdytysprosessin eteneminen	Käytännöt / toimintatavat	Käytännöt / toimintatavat
Perehdyttämis- prosessin suunnitelma Seuranta	Seuranta		

KUVIO 5. Perehdyttämisen vastuutahot ja osa-alueet (Ketola 2010, 124)

Lainio (2008, 47) näki tutkimuksessaan kansainvälisen teollisuusurityksen perehdyttämiskäytöjen mukauttamisesta tietoyhteiskunnan asettamiin muutosvaatimuksiin, että perehdyttäminen on yksilöllinen prosessi, jossa tiukkoihin aikatauluihin tukeutumista tulisi välttää. Sen sijaan perehdyttäminen tulisi edetä sujuvasti perehdytettävän omien tarpeiden mukaisesti. Organisaatiomuutoksen seurauksena uusiin toimintatapoihin ja tiloihin perehdyttämiseen ehdotettiin Niemen (2014, 58) tutkimuksessa jatkuvan perehdyttämisen mallia. Tällaiseen ns. ”non-stop” perehdyttämiseen mahdollisimman moni pääsi osallistumaan.

Perehdyttämistyöhön on varattava riittävä aika. Samoin uudelle henkilölle on pyrittävä osoittamaan sopiva työ määrä, sillä liian vastuullisena koettu työ perehdyttämisen aikana saattaa aiheuttaa liiallista painetta ja stressiä. Lahden (2007, 47) mukaan perehdyttämisen aikaisen työ määrän koki sopivaksi vain neljännes sairaanhoitajista, kun taas loput kokivat työ määrän liian suureksi. Tällä nähtiin selkeä vaikutus perehdytyksen onnistumiseen ja perehdytysmateriaalin omaksumiseen. Uusien sairaanhoitajien sitoutumiseen perehdyttämisen aikana vaikuttivat positiivisesti eniten pidempi perehdytysaika, yhteistyön sujuminen perehdyttäjän kanssa sekä sopeutuminen työyksikköön. (Lahti 2007, 47-49.)

Sisäinen perehdyttäminen tarkoittaa Ketolan (2010, 91) mukaan organisaation sisällä työtä tai työpistettä vaihtavan henkilön perehdyttämistä, tähän kategoriaan kuuluvat myös pitkiltä vapailta palaavat henkilöt. Alla on esitetty sisäisen perehdyttämisen vahvuuksia ja puutteita (kuvio 6).



KUVIO 6. Sisäisen perehdyttämisen vahvuudet ja puutteet (Ketola 2010, 91)

Kuviossa vahvuuksia löytyy yrityksen kulttuurin, toimintatavan, arvojen ja verkostojen tuntemisessa. Sen sijaan Ketolan tutkimuksen mukaan kari-koita syntyi ohjauksen puutteesta, väärin olettamusten ja luulojen vuoksi sekä tuen puutteesta. (Ketola 2010, 91.) Tyksin Sydänkeskuksen hoito-henkilökunta koki organisaatiomuutoksen jälkeen organisaation yleispe-rehdytyksen olleen heikkoa, mikä vahvistaa Ketolan tutkimuksessa esitet-tyjä sisäisen perehdyttämisen heikkouksia. Muutosaikatauluista ja oman osaston aikatauluista kyllä tiedotettiin, mutta muuten ns. yleinen perehdyt-täminen sairaalan uusiin tiloihin, opasteisiin ja teknisiin apuvälineisiin koet-tiin melko vajaaksi. Henkilökunta osallistui muutostilanteessa annettuun perehdyttämiseen, muttei osallistunut sen suunnitteluun. Vastaajista noin puolet kokikin, ettei perehdyttämisessä huomioitu henkilökunnan kehitys-ideoita. (Niemi 2014, 50-52.)

Perehdyttämisoapas

Perehdyttämisoapas on yleensä tarkoitettu uuden työntekijän itseopiske-luun. Bauer (2010, 9) sanoo, että 93 % yrityksistä käyttää jonkinasteista perehdyttämisohjelmia. Ahosen (2015, 98) mukaan esimiehet, jotka vas-taavat perehdyttämisestä kokevat perehdyttämismateriaalin puuttumisen tai niukkuuden olevan ongelma. Materiaalin tulisi olla ajantasainen, sillä se on tärkeä työkalu niin perehdyttäjälle kuin perehdytettävälle. Suullinen opastus ei ole riittävää, kun kaikkea ei ole muistettu tai osattu uudelle sa-noa (Niemistö 2015, 11). Perehdyttämisoapas voi olla eräänlainen ”Tervetu-loa taloon” –tyyppinen opas tai vihko. Tänä päivänä intranet on erittäin tehokas perehdyttämisooppaan viestinnän väline. Opas sisältää kaikkein tärkeimmät ja jokapäiväisessä työssä tarvittavat tiedot työpaikasta ja työ-suhteesta sekä työsuhte-eduista. Se sisältää yleensä tiedon, mistä hakea tietoa tärkeimpiin työsuhdekysymyksiin sekä organisaation ydinprosessei-hin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206-207.) Laajempi versio oppaasta voi olla kansiomuodossa tai intranetissä (Niemistö 2015, 65-68).

Intranetiin sijoitettava opas tai paperivihkonen ei kuitenkaan saisi korvata perehdyttämistä, vaan ne on tarkoitettu tukemaan sitä (Kjelin & Kuusisto 2003, 206-207). Myös Graybill ym. (2013, 210-211) mukaan perehdyttämi-

sessä on välttämätöntä henkilökohtainen prosessi, jossa välitön palaute ja keskustelu ovat ensisijaisen tärkeitä. Kirjallinen opas on kuitenkin hyvä perehdytyksen apuväline, siihen voi tulokas palata ja tukeutua tietoa etsiessään (Niemistö 2015, 69).

Perehdyttämisopas voi olla yleisluonteinen ja sisältää vain kaikkein välttämättömimmät tiedot, mutta se voi olla myös hyvin yksityiskohtainen esim. aakkosjärjestyksessä oleva opas, joka neuvoo kaikissa mahdollisissa tilanteissa niin uutta kuin jo pidempään työskennellyttä henkilöstöä (Lapin yliopisto 2009, 3; Suonenjoen kaupunki 2011, 2; Hämeenlinnan kaupunki 2011, 2). Se voi sisältää hyvinkin yksityiskohtaisesti tietoa rakennuksesta, hälytysjärjestelmistä ja henkilöstöstä, työvuorolistoista ja tehtävänkuvauksista sekä toimintaohjeita eri tapauksia varten. Kansioon voi olla koottu materiaaleja eri lähteistä tai se sisältää tiedon, mistä hakea lisäohjeistusta. (Niemistö 2015, 65-68.) Yleensä opas alkaa tervetulotoivotuksella ja se sisältää lyhyen organisaatioesittelyn.

Geierin (2011, 62-63) tutkimuksessa kyseenalaistettiin erillisten, vain uusille työntekijöille olevien perehdyttämiskansioiden ylläpito asiantuntijaorganisaatiossa. Sen sijaan hän näki, että jatkuvan perehdyttämisen ja sisäisen koulutuksen yhdistäminen toisi yritykselle lisäarvoa. Tätä varten alettiin selvittää osaamistarpeiden määrittelyä sekä osaamisen arviointia. Toisaalta se ei vielä tutkimuksen mukaan riittänyt, vaan perehdyttäminen ja sisäisen koulutuksen yhdistäminen katsottiin kuuluvan osaksi osaamisen johtamista. (Geier 2011, 63; 70-71.)

Perehtymissuunnitelma

Hendricks ja Louw-Potgieterin (2012, 1) mukaan perehtymissuunnitelma on sitä varten, että uusi työntekijä tutustutetaan työyhteisöön ja sen työtä tekemäksi jäseneksi mahdollisimman nopeasti. Lahden (2007, 58) mukaan pelkästään perehdyttämisoppaat ja -suunnitelmat eivät ole tae perehdytyksen onnistumiselle, vaan niiden käyttö täytyy opastaa ja uudella työntekijällä tulee olla aikaa tutustua niihin. Epäuskottava, huonosti suunniteltu ja toteutettu perehtymissuunnitelma saattaa kuitenkin aiheuttaa sen, ettei

tavoitteisiin päästä. Tavoitteet saattavat jäädä myös toteutumatta, mikäli arviointia perehdyttämisen päätteeksi ei tehdä. (Hendricks & Louw-Potgieter 2012, 1).

Perehdytymissuunnitelman laatiminen vie resursseja, mutta uuden työntekijän rekrytointi maksaa vielä enemmän. Tehokkaan perehdytymissuunnitelman myötä uuden motivoituneen työntekijän osaaminen saadaan nopeasti organisaation käyttöön. Ensimmäisen päivän perehdytys on kaikista tärkein uuden työntekijän sitouttamisen kannalta. (Vernon 2013, 32-33.)

Leppänen (2013, 43-45) tutki kouluttajina toimivien sotilaiden ja heidän esimiestensä käsitystä perehdyttämisestä todeten, että perehdyttämisen kestoa on vaikea määritellä tarkasti. Etelä-Suomen Viestipataljoonan aliupseereilla ja upseereilla tehdyn tutkimuksen perusteella perehdytymissuunnitelmia, jotka sisälsivät perustyötehtävät, on laadittu ja myös ylläpidetty vaihtelevasti. Osittain tarkan suunnitelman laatiminen koettiin haasteelliseksi. Toisaalta, kun perehdytettävä, jolla oli jo tehtävään määritys, ei ollut itse ollut mukana laatimassa ja hyväksymässä suunnitelmaa, jäi kokonaiskuva suppeaksi. Perehdytys koettiin kuitenkin erittäin tärkeäksi hiljaisen tiedon välittäjäksi. (Leppänen 2013, 51-54; 76.)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 199-200) mukaan perehdyttämisen sisältö on hyvin merkityksellinen ja ryhdyttää perehdytystä. Vaikkakin perehdytymissuunnitelma laaditaan aina etukäteen, on sitä syytä tarkistaa uuden työntekijän kanssa käytävässä alkukeskustelussa ja muokata tulokkaan tarpeita vastaavaksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 199-200.) Graybill ym. (2013, 212) mukaan perehdytymissuunnitelman tulisi sisältää ainakin seuraavat osat: työyhteisöön tutustuttaminen, yrityksen käytännöt, turvallisuus, viestintä, mentorointi, tutori, perehdyttämisen kesto, tarkistuslista kaikista tehdyistä toimenpiteistä ja henkilökohtaiset tavoitteet. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 199) perehdytymissuunnitelman sisältö on hiukan pelkistetympi ja siihen sisältyvät: aikataulu, vaiheet, vastuut, sisältö, käyttävät menetelmät sekä seuranta.

Geier (2011, 78) esittelee alla olevan mallin (kuvio 7) perehdyttämisen moduuleista eli tehtäväalueista ja niiden vastuuhenkilöistä. Uusille työntekijöille kaikki mallin moduulit ovat pakollisia. Moduulit 6-8 ovat tarkoitettu tiimin- tai tehtävänvaihtajille. Koska kyse on kansainvälisestä yrityksestä, viimeinen moduuli on tarkoitettu maakohtaiseen perehdytykseen.

Moduuli	Vastuuhenkilö
1. Liiketoiminta	Toimitusjohtaja tai operatiivinen johtaja
2. Sosiaalinen perehdyttäminen	Esimies tai mentori
3. Henkilöstö- ja työsuhdeasiat	Henkilöstöpäällikkö
4. Pelisäännöt ja käytännöt	Henkilöstöassistentti
5. Tietojärjestelmät ja tietoturva	IT-päällikkö
6. Tuotteet ja palvelut	Esimies
7. Teknologia	Esimies tai teknologiajohtaja
8. Tiimikohtainen perehdyttäminen	Esimies
9. Maakohtainen perehdyttäminen	Henkilöstöpäällikkö

KUVIO 7. Perehdyttämismoduulit ja vastuuhenkilöt (Geier 2011, 78 mukaan)

2.3.4 Perehdyttämisen arviointi

Ketola (2010, 167) pitää perehdyttämisen seurantaan tärkeänä vaiheena, jonka avulla saatiin palautetta sekä perehdytettävästä että koko prosessista sen kehittämistä varten. Seurannalla myös todennetaan perehdyttämisen onnistuminen ja ammatillinen kasvu (Miettinen ym. 2009, 80). Tulokkaalla pitäisi olla kerrottu selkeät perehdyttämisen tavoitteet, joita seurataan säännöllisesti (Bourdeau 2011, 69-70). Kuitenkin Lahden (2007, 42) tutkimuksessa vastaajista vain kolmannes koki, että oli saanut säännöllistä palautetta esimieheltään ja vain puolet koki saneensa riittävästi palautetta. Osaamisen arviointi perehdyttämisen jälkeen jäi hyvin heikolle. Lahti (2007, 43) väittääkin, että esimiehet eivät olleet sisäistäneet merkitystään perehdytysprosessissa. Tehdyssä tutkimuksessa nousi esiin se, että tutkitavat olisivat toivoneet mahdollisuutta tutustua uuteen työpaikkaansa jo ennen työsuhteen aloitusta (Lahti 2007, 46).

Perehdyttämisen kulkua ja tilannetta tulisi voida arvioida säännöllisesti (Lainio 2008, 47). Työturvallisuuskeskuksen (2009, 7) oppaan mukaan perehdytettyjen mielipiteitä ja kokemuksia kannattaisi kuunnella ja ottaa ne huomioon suunnitelmaa kehitettäessä. Myös Niemi (2015, 64) peräänkuuluttaa jatkuvan seurannan ja palautekeskustelujen tärkeyttä sekä perehdyttämisen onnistumisen arviointia. Palautekeskustelun avulla perehtyjä itse saa tärkeää palautetta oman osaamisensa kehittymisestä. Samalla myös kehitetään koko perehdytysprosessia kuuntelemalla työntekijöiden kehittämis ehdotuksia. (Niemi 2014, 64.) Voidaan myös nähdä, että jos ei ole perehtymissuunnitelmaa eikä palautekeskustelua, on esimiehen vaikea arvioida, kuinka perehdyttäminen on sujunut (Geier 2011, 69).

2.3.5 Perehdyttämisen yhteys työmotivaatioon

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä, ja ne voidaan nähdä investointeina, joilla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan laatua, tuetaan työssä jaksamista ja vähennetään työtapa-turmia ja poissaoloja. Perehdyttäminen nähdäänkin ennakoivana työsuoje-

lun muotona. Sen tulisi olla jatkuva prosessi, jota tulisi kehittää henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan. (TTK 2009, 2.) Hyvän perehdytyksen voidaan näin ollen myös väittää lisäävään työhyvinvointia. Leppäsen (2013, 67- 70) mukaan koulutustehtävissä toimivien sotilaiden perehdyttämisen käsityksistä ilmeni motivaation merkitys yhtenä perehdyttämisen positiivisena vaikutuksena, itsevarmuuden ja luottamuksen sekä yhteenkuulumisen lisäksi. Kotilaisen (2015, 48) mukaan uudet työntekijät kokivat lisäksi olevansa odotettuja ja sitä kautta arvostettuja.

Lahti (2007, 7) tutki työssään uusien sairaanhoitajien perehdyttämisen vaikutusta sairaanhoitajien haluun sitoutua organisaatioon. Tutkimuksen mukaan vain puolet sairaanhoitajista oli sitä mieltä, että perehdyttäminen oli hyvin organisoitu. Samoin ongelmaksi nähtiin, ettei yhdessä laadittua perehtymissuunnitelmaa ollut. Neljännes vastaajista arvioi, ettei jaksanut hyvin työssään, eikä henkilöstön motivoinnista ja hyvinvoinnista huolehdittu. Lisäksi he kokivat, etteivät olleet saaneet kiitosta onnistumisestaan. Sitoutuminen jäi näin heikoksi ja henkilöt hakeutuivat tutkimuksen aikana uusiin tehtäviin. (Lahti 2007, 36-47.)

Myös Bourdeaun (2011, 69) tutkimuksen mukaan hyvän perehdyttämisen kokeneet pysyivät työpaikassaan vielä kolmen vuoden päästä 58 % todennäköisemmin kuin ilman kunnollista perehdytystä saaneet uudet työntekijät. Toisen tutkimuksen mukaan työntekijät, jotka osallistuivat jäsennettyyn hyvään perehdytykseen, olivat yrityksen palveluksessa 69 % todennäköisemmin vielä kolmen vuoden päästä (Bauer 2010, 6). Yksi työntekijöiden vaihtuvuuden syistä on huono perehdytys ja siten henkilöiden kokemaa osaamisen riittämättömyys uudessa työssä (Viitala 2013, 88). Suomalaisen sairaanhoitajien kokemaa työhyvinvointia tutkineen Kivenlahden (2011,73) mukaan työmotivaatiota lisäävänä tekijänä nähtiin selkeästi se, että perehdyttämisen aikana perehdytettävillä ei ollut sairaanhoitajan vastuuta.

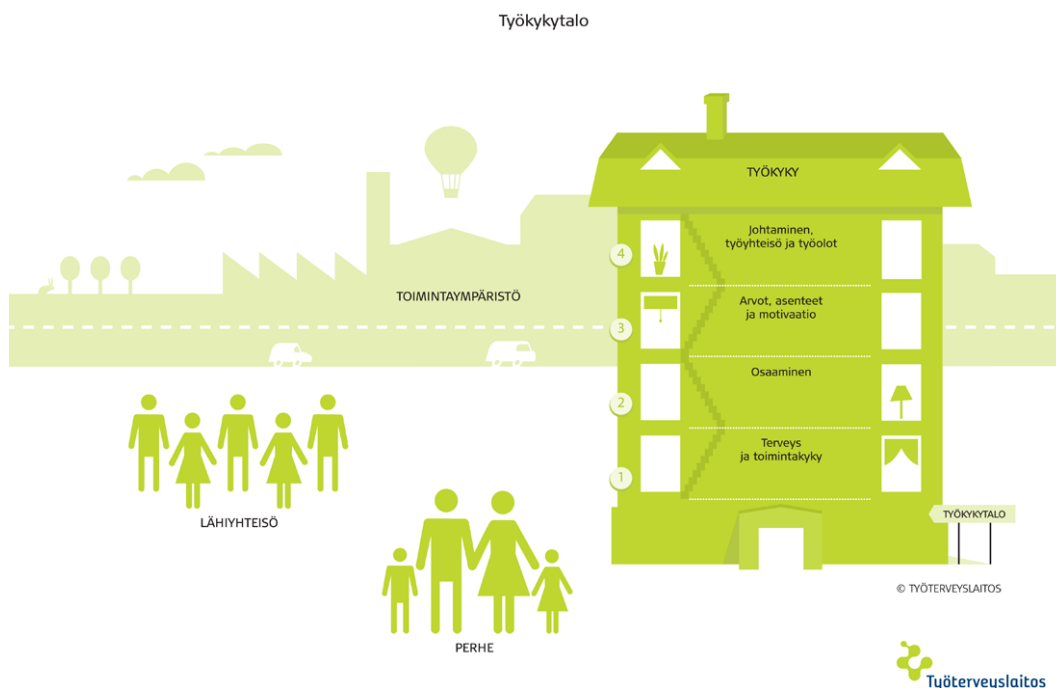
Hämäläinen (2014, 50) tutki vuokratyöläisiä käyttävän yrityksen perehdytyksen yhteyttä työmotivaatioon. Pääsääntöisesti logistiikka-alalla olevat

henkilöt, jotka vapaaehtoisesti tekivät vuokratyötä, olivat tyytyväisiä perehdyttämiseensä ja kokivat viihtyvänsä työssä ja osaamiseensa. He kokivat kuitenkin, että perehdyttäminen vuokratyöyrityksen puolesta oli puutteellinen, eikä työnantajasta kuulunut muuten kuin palkanmaksupäivänä. Tehdyn tutkimuksen perusteella perehdyttäminen oli lisännyt vuokratyöntekijän motivaatiota. Perehdyttämisellä on vaikutusta työntekijöiden asenteisiin työtään kohtaan tehdyn tutkimuksen perusteella. Sillä on selkeä vaikutus työtyytyväisyyteen ja sitä kautta työmotivaatioon. (Hämäläinen 2014, 50- 54).

Niemen (2014, 56) tutkimukseen osallistunut Tyksin Sydänkeskuksen hoitohenkilökunta koki perehdytystä edistäviksi tekijöiksi asiantuntevan perehdyttäjän, perehdyttämiselle avoimen ilmapiirin, perehtyjän myönteisen suhtautumisen sekä riittävän muutostiedottamisen. Tyksissä muutostilanteessa suurin osa vastaajista koki työhyvinvoinnin kuitenkin laskeneen muutoksena aikana ja vain neljä vastaajaa koki työhyvinvoinnin parantuneen. (Niemi 2014, 60-61.) Kotilainen (2015, 48) täsmentää tätä todeten, että teknisen perehdyttämisen puutteellisuuden kokemus vaikuttaa työn hallinnan tunteeseen.

Työterveyslaitos (2015b) kuvaa työkykyä talon muodossa, jossa on neljä kerrosta (kuvio 8). Kolme alimmaista kerrosta kuvaavat yksilön henkilökoh-
taisia voimavaroja. Se, mihin perehdyttämisellä ei voida suoraan vaikuttaa, on talon ensimmäinen kerros. Terveys ja toimintakyky, on kuitenkin kaiken perusta ja työntekijän omin voimavaroin ylläpidettävissä. Osaaminen sekä arvot, asenteet ja motivaatio sekä talon neljäs kerros: johtaminen, työyhteisö ja työolot ovat sen sijaan suoraan yhteydessä perehdyttämiseen. (Työterveyslaitos 2015b). Siitä huolimatta, että työntekijä on vastuussa itse kolmesta alimmaisesta kerroksesta ja vasta neljäs kerros kuvaa varsinaista työpaikkaa, pystytään perehdyttämisellä vaikuttamaan myös alempiin kerroksiin. Vastuu kolmesta alimmaisesta kerroksesta on kuitenkin työntekijällä itsellään. Johtamisella on edellä esiteltyjen tutkimusten mukaan suuri merkitys työmotivaatioon. Motivaatiota tulee ylläpitää, jotta työssä jaksaa ja pysyy työkykyisenä (Nordenfelt 2003, 105). Neljännen kerroksen työky-

kyä ylläpitäviä tekijöitä ovat hyvät johtamiskäytännöt, toimivat ja selkeät työn tekemisen käytännöt, sujuva tiedonkulku, kannustava työilmapiiri ja esimiehen ja työntekijän avoin vuorovaikutus (Työterveyslaitos 2015c, 1).



KUVIO 8. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2015b)

Nordenfelt (2008, 27; 106) erottaa kuitenkin Työterveyslaitoksen esittämän työkykyajattelun kyvystä ja mahdollisuuksista. Vaikka omalla motivaatiolla on vahva merkitys työkyvyn ylläpidossa, vastuu on työntekijällä itsellään. Kuitenkin, yhden kerroksen pettäessä, koko talo saattaa olla vaarassa romahtaa. (Nordenfelt 2003, 106, Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007.) Tavoitteena on, että työhyvinvointi voitaisiin varmistaa ennaltaehkäisevästi. Työkykyä tukevia elementtejä Puolustusvoimien logistiikkalaitoksessa ovat mm. ikäjohtaminen, työn ja perheen yhteensovittaminen, työelämän joustot, eettinen johtaminen, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus, työterveyshuolto sekä fyysisen kunnon kehittäminen. Tunnistamalla työkykyä mahdollistavat järjestelyt esimerkiksi työjärjestelyt, palkkausjärjestelmä, työaikajoustot ja erilaiset mahdollisuudet osa-aikatyöhön, pyritään henkilöstön toimintakyvyn ylläpitämiseen mahdollisimman tehokkaasti. (PVLOGLE 2015a, 22.)

Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen (PVLOGLE 2015a, 21) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, että työ on turvallista, terveellistä ja mielekästä. Hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri yhdessä työntekijän ammattitaidon kanssa lisäävät työhyvinvointia. Vaikka työhyvinvoinnin varmistaminen on yksi henkilöstöjohtamisen keskeisimmistä tehtävistä, se ei kuitenkaan ole pelkästään johdon ja esimiesten vastuulla, vaan siitä vastaa omilla rooleillaan, osaamisellaan ja asenteillaan työpaikan koko henkilöstö. Perehdytyksellä on tärkeä rooli työn sujumisen edistämässä, sillä työhyvinvoinnin ongelmat liittyvät usein työnsujumista haittaaviin tekijöihin. Hyvin perehdytetty työntekijä osaa ennaltaehkäistä haittavaikutuksia ja tunnistaa ongelmia ja näin vastata niihin. (PVLOGLE 2015a, 21-22.)

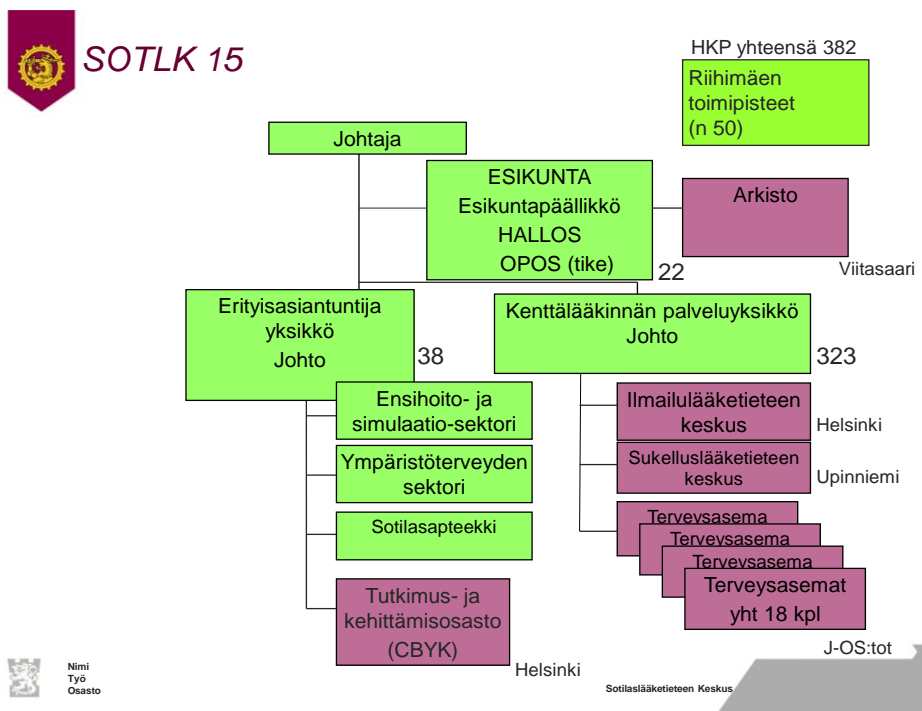
3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

Tämän kehittämishankkeen empiirisessä osassa toteutettiin kolmeosainen tutkimus, jonka tavoitteena oli selvittää Sotilaslääketieteen keskuksen perehdytyksen nykytila ja kuinka perehdyttämistä pitäisi kehittää, jotta se olisi yhtenäinen koko hallintoyksikölle ja olisi kaikilla uusilla työntekijöillä saman sisältöinen ja helposti tavoitettavissa. Tässä luvussa kuvataan tutkimuskonteksti, kehitystyön tavoitteet, tutkimusongelma sekä rajaukset. Tämän lisäksi kuvataan kehittämishankkeen vaiheet, aineiston keruu ja aineiston analyysi.

3.1 Tutkimuskonteksti

Turun Sanomien kolumnissa (Lindberg 2014) Puolustusvoimien komentaja antoi kiitosta Kaiku-palkinnon arvoisesta työstä puolustusvoimauudistuksessa. Puolustusvoimien henkilöstötoimille myönnettiin vuonna 2014 Kaiku-palkinnon henkilöstön systemaattisesta tukemisesta monipuolisilla keinoilla koko rakennemuutoksen aikana (Valtiokonttori 2014). Kun puolustusvoimauudistusta alettiin suunnitella, Puolustusvoimien henkilöstön kokonaismäärä oli 14 600. Vuoden 2015 alusta se on 12 300. Muutoksen seurauksena noin 2 000 henkilöä vaihtoi työpaikkaa pysyen samalla paikkakunnalla ja noin 1 500 henkilöä muutti työnsä perässä uudelle paikkakunnalle. Hyvin suunnitellun ja toteutetun uudistuksen myötä irtisanomisten määrä jäi lopulta 136:een. (Lindberg 2014.)

Kehittämishankkeen toimeksiantaja on Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen alainen Sotilaslääketieteen keskus (SOTLK). SOTLK toimii puolustusvoimien lääkintähuollon palvelukeskuksena ja asiantuntijana sekä antaa alan koulutusta Puolustusvoimien henkilökunnalle. Alla olevan kuvion 9 mukaisesti SOTLK:n esikunta on Riihimäellä, mutta toimintaa on usealla paikkakunnalla eri puolilla Suomea. Sotilaslääketieteen keskukseseen kuuluu kaksi yksikköä, Kenttälääkinnän palveluyksikkö, joka on henkilömäärältään suurin yksikkö ja Erityisasiantuntijayksikkö. Työntekijöitä on vajaa 400. (Puolustusvoimat 2015.)



KUVIO 9. Sotilaslääketieteen keskuksen organisaatio (Puolustusvoimat 2015).

Sotilaslääketieteen keskuksessa henkilöstökokoonpano, millä tarkoitetaan organisaatiossa olemassa olevien virkojen määrää (Puolustusvoimat 2014a, Liite 2), vuonna 2014 oli 506 ja vuoden 2015 alusta 382. Henkilöstökokoonpano ei sisällä sijaisten määrää. Sotilaslääketieteen keskuksen Lahdessa sijainneet osat siirtyivät Lahdesta Riihimäelle, mikä tarkoitti monelle pidentyvää työmatkaa tai asuinpaikkakunnan muutosta. Myös Kenttälääkinnän palveluyksikön alaisuuteen kuuluvilla terveysasemilla tapahtui henkilöstövaihdoksia, kun henkilöstö siirtyi toisille paikkakunnille lakkautettavilta terveysasemilta. Ennen puolustusvoimauudistusta SOTLK kuului hallinnollisesti Pääesikunnan alaisiin laitoksiin. Vuoden 2015 alusta se siirrettiin uuden perustetun hallintoyksikön Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen (PVLOGL) alaisuuteen. Työt ja toimintatavat vaihtuvat ja henkilöstöllä on ollut opeteltavaa uudessa organisaatiossa. Ennen vuotta 2007 jokaisen varuskunnan terveysasema kuului kunkin joukko-osaston alaisuuteen. Nykyisin SOTLK:n alaisten terveysasemien toimintaa ohjaa Kenttälääkin-

nän palveluyksikkö (KLP), joka taas on suoraan SOTLK:n johtajan alainen. Tämän johdosta perehdytysvastuullisia esimiehiä on paljon.

Pääesikunta ohjeistaa keskitetysti perehdytyksen puolustusvoimissa. Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa (HESTRA) (Puolustusvoimat 2014) todetaan, että työolosuhteiden kehittäminen sekä työ- ja perhe-elämän parempi yhteensovittaminen tukevat Puolustusvoimien henkilöstön sitoutumista sekä hyvää ja luotettavaa työnantajakuva. Sen lisäksi, että henkilöstö sitoutetaan HESTRA:n hyvällä työyhteisöllä, haastavilla työtehtävillä ja toimivilla palvelussuhteen ehdoilla, tulee myös perehdytykseen kiinnittää huomiota. (Puolustusvoimat 2014a, 14.)

HESTRA:ssa ei tuoda esiin erikseen perehdyttämistä, mutta todetaan, että esimiehellä on keskeinen vastuu mm. työn organisoimisessa, tehtävien, tavoitteiden ja vastuiden määrittämisessä, tavoitteiden saavuttamisessa, alaisten palkitsemisessa, yhteishengen ja kannustavan ilmapiirin luomisessa, kaikkien alaisten työkyvyn ja työhyvinvoinnin tukemisessa. Hyvällä perehdyttämällä parannetaan omalta osaltaan HESTRA:n tarkoittamaa henkilöstön sitoutumista Puolustusvoimien palvelukseen, ja sitä vahvistetaan sisäisellä työnantajakuvalla (Puolustusvoimat 2014, 26).

3.2 Kehittämistyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää Sotilaslääketieteen keskuksen perehdytyksen nykytila ja kuinka SOTLK:ssa päästään perehdyttämisessä yhtenäisiin toimintatapoihin, jotka palvelevat työnantajaa tehokkaimmin ja ovat työntekijän kannalta mielekkäitä ja tukevat hyvää työnantajakuva myös jatkossa. Tavoitteena oli ohjeistaa koko hallintoyksikölle yhtenäinen perehdyttämismalli, joka on helposti saatavissa. Hajautetun organisaation johtamisen haasteena oli, kuinka perehdyttäminen olisi kaikille uusille työntekijöille samansisältöinen ja helposti tavoitettavissa. Jotta tavoitteisiin päästään, selvitetään ensin perehdytyksen nykytilanne. Selvitystyötä tukemaan tarkastellaan Puolustusvoimissa voimassaoleva ohjeistus. Opin-

näytetyössä käytetään myös paljon ns. hiljaista tietoa aiheesta. Tätä työtä tukemaan haettiin teoriaa sekä aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia.

Kehittämishankkeen päätutkimuskysymys on:

Miten SOTLK:n perehdyttämiskäytäntöä tulisi kehittää?

Tätä pääkysymystä tukemaan määritettiin kolme alatutkimuskysymystä:

- a) Miten perehdytys jalkautetaan SOTLK:n eri toimipisteisiin?
- b) Miten perehdyttäminen edistää työn tekemistä ja työssä onnistumista?
- c) Mikä merkitys perehdyttämisellä on työmotivaation ja sitoutumisen kannalta?

Tästä työstä rajataan pois Puolustusvoimien muiden hallintoyksiköiden perehdyttäminen. Puolustusvoimissa työnohjaus on kiinteä osa perehdytystä esimerkiksi aliupseerien tehtävissä, tästä työstä se on kuitenkin rajattu pois. Vaikka perehdyttäminen on osa työhyvinvointia, on se tässä tutkimuksessa mukana ainoastaan perehdytyksen näkökulmasta. Perehdyttämisellä tässä työssä tarkoitetaan työnopastusta, jonka tarkoituksena on opastaa niin uutta työntekijää uuteen työtehtävään kuin pitkältä virkapaalta palaavaa työntekijää työpaikan toimintaan, työvälineisiin ja työturvallisuuteen (Työterveyslaitos 2015a).

Ahosen (2015, 100) mukaan on tärkeää osaamisen kehittämisen näkökulmasta, että organisaation henkilöstöllä on tarvittava osaaminen myös tulevaisuuden tarpeita varten. Siitä huolimatta, että viimeaikaisissa tutkimuksissa osaamisen kehittäminen nousee esiin perehdyttämisen yhteydessä, rajataan se tästä kehittämistyöstä pois.

3.3 Tutkimusmenetelmät, tutkimusaineiston hankinta ja analyysi

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä lähestyttiin asiaa sekä määrällisesti että laadullisesta näkökulmasta. Tutkimuksen lähestymistapa oli konstrukttiivinen tutkimus, jonka tavoitteena on luoda konkreettinen tuotos

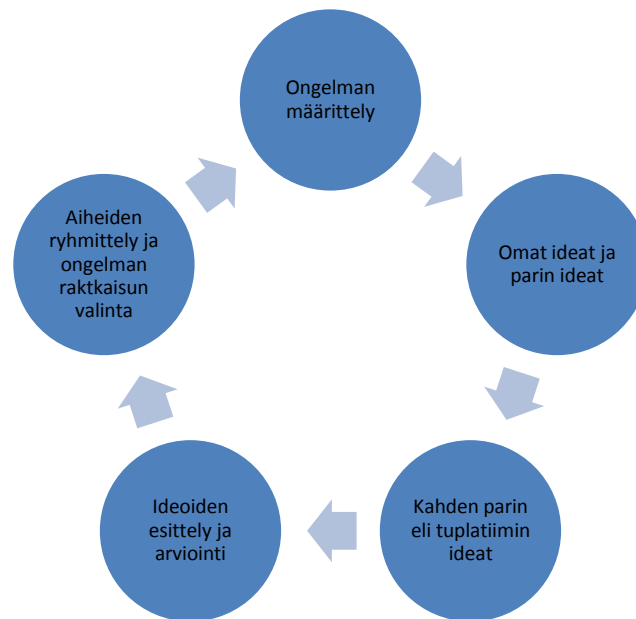
eli uusi perehdytysohjeistus, jolla yhtenäistetään organisaation toimintaa ja käytänteitä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37-38; 65). Kananen (2015, 76) käyttää muutokseen tähtäävästä tutkimuksesta käsitettä kehittämistutkimus.

Kehittämistyö ja empiirisen aineiston keruu toteutettiin toimintatutkimuksena, jolle ominainen osallistava ote toteutui Kenttälääkinnän palveluyksikön osastonhoitajille ja toimistosihteereille tarkoitetussa täydennyskoulutuspäivässä, jossa perehdytyksen jalkauttamista ja ongelmia selvitettiin yhteisöllisesti ideointimenetelmällä (tuplatiimi). Tavoitteena oli muuttaa toimintatapa käytännönläheisesti, koska perehdytyksen jalkauttaminen vaatii ihmisen toiminnan muuttamista. Tämän hankkeen tarkoituksena on tuottaa kehittämis ehdotus, missä toimintatapa pyritään selvittämään aikaisemman tiedon valossa ja sitä kautta luomaan meneillään olevan kehittämisprojektin avulla uusi toimintatapa. (Ojasalo ym. 2014, 36-39; 58-70.)

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty kolmessa vaiheessa. Koska välimatkat SOTLK:n eri toimipisteiden välillä ovat suuret ja resurssit rajalliset. Pääasialliset aineistonkeruumenetelmät ovat yhteisöllinen ideointimenetelmä sekä puolistrukturoitu ja avoin kysely.

Yhteisöllinen ideointi

Ensimmäinen vaiheen tutkimus tehtiin Sotilaslääketieteen keskuksen henkilöstön täydennyskoulutuspäivillä 15.4.2015 Tuusulassa. Alla on kuvattu osallistava ryhmätyöskentely (tuplatiimi, kuvio 10), jossa jokainen henkilö tuottaa kehitysehdotuksia ja -ideoita, joiden avulla pyritään ratkaisemaan selkeä käytännön ongelma. Tässä tutkimuksessa aiheena oli perehdyttämisen jalkauttamisen parantaminen. Toiminnallisen ryhmätyön yhtenä ideoana on sitouttaa henkilöt yhdessä tehtyyn ja sovittuun ratkaisuun. (Innotiimi.)



KUVIO 10. Tuplatiimimenetelmä (Innotiimi)

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tarkoituksena oli ratkaista käytännön ongelma, koska oli huomattu, että perehdyttämisen jalkauttamisessa oli puutteita. Perehdyttäminen ei ollut ajantasainen uudessa organisaatiossa. Tarkoituksena ryhmätyössä oli selvittää, miten asioiden pitäisi olla, ei-toivotun nykyhetken jäädessä taka-alalle. Osastonhoitajat ovat avainasemassa perehdyttämisessä ja kehitystyön kannalta oli tärkeä tietää miten heidän mielestään perehdyttämisen ohjeistusta tulisi kehittää.

Tehdyn ryhmätyön tuplatiimien vaiheet olivat:

1. Alustaja kertoi aiheen.
2. Jokainen kirjoitti annetulle paperille 1-5 kehitysehdotusta perehdytyksen parantamiseksi.
3. Tämän jälkeen aiheista keskusteltiin pareittain (joissain pareissa oli kolme jäsentä) ja valittiin viisi yhteistä, parin yhdessä tärkeimmäksi kokemaan kehitysehdotusta.
4. Muodostettiin pareista tuplatiimit, joissa ryhmissä oli viisi jäsentä ja näissä keskustelun kautta valittiin ryhmän yhdessä valitsema tärkeimmät viisi kehitysedotusta.

5. Ryhmät vievät omat ehdotukset allekkain seinälle ja esittivät yhteisen tuloksen. Tässä vaiheessa kritiikki ei ollut sallittua.
6. Jokainen ryhmä valitsi viisi parasta kehitysehdotusta seinillä olevista. Ehdotuksen kohdalle laitettiin viiva, merkiksi äänestä.

Toiminnallisessa ryhmätyössä osallistujat pohtivat tuplatiimin avulla, miten SOTLK:n perehdytystä tulisi kehittää ja mikä olisi oikea tiedon jakamisen väline. Tutkimuksessa syntyi kahdeksan ryhmän tuotoksena 18 ideaa ja parannusehdotusta, jotka saivat kannatusta. Tämän lisäksi esille nousi kaksikymmentä ehdotusta, jotka eivät saaneet kannatusta ja näin ollen eivät ole aineistossa mukana.

Tuplatiimille varattu aika jäi lyhyeksi ja ryhmätyö jouduttiin keskeyttämään ennen ryhmittelyä ja yhdessä valittuja kehittämisen kohteita. Tutkija suoritti ryhmittelyn ruokatauon aikana ja kaikilla osallistujilla oli mahdollisuus tustua ja kommentoida tulosta loppuiltapäivän. Tutkijan ja organisaation kannalta tehdyssä tutkimuksessa saatiin arvokasta tietoa.

Puolistruturoitu kysely

Toinen aineisto koottiin puolistruturoidun kyselyn avulla (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193–201). Kysely lähetettiin noin kahden viimeisen vuoden aikana SOTLK:een palvelukseen tulleille henkilöille verkkopohjaisella PVMoodle-ohjelmistolla kesä-heinäkuussa 2015. Kyselyssä selvitettiin kuinka henkilöt ovat kokeneet perehdytyksen omalla kohdallaan. Kyselytutkimuksen saate (Liite 1) lähetettiin valituille osallistujille kesäkuun alussa Puolustusvoimissa käytössä olevalla sisäisellä sähköpostijärjestelmällä. Kyselytutkimus suoritettiin uudella työkalulla. PVMoodlen kyselypalvelu ei vaadi rekisteröitymistä järjestelmään, joten kaikilla halukkailla oli mahdollisuus vastata kyselyyn. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Muistutusviesti kyselyyn valituille laitettiin viikkoa ennen kyselyn sulkeutumista.

Vaikka kysely pohjautui Puolustusvoimien vakiokyselyihin kuuluvaan henkilökunnan perehdytyskyselyyn, ei tämän tutkimuksen tuloksia kuitenkaan luovuteta hallintoyksiköille, vaan saadut tulokset ovat koko Puolustusvoi-

mia koskevia. Kyselytutkimus testattiin viidellä henkilöllä. Muutamaa kysymystä muutettiin, koska sitä haluttiin tarkentaa tietyillä erikoisalueilla ja sitä kautta saada täsmällisempää tietoa. Tästä 49 kysymyksen sarjasta poistettiin joitakin tässä tutkimuksessa tarpeettomia kysymyksiä ja lisättiin työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. Kysymyksiä oli yhteensä 51. Kyselylomakkeella on suljettuja strukturoituja kysymyksiä. Tämän lisäksi vastaajalla oli mahdollisuus vastata omin sanoin avoimeen kysymykseen ”avoin palaute”. Kysymyssarja koostui aluksi täsmentävistä kysymyksistä (5I), jonka jälkeen vastaajia pyydettiin vastaamaan Likertin 6-portaisella asteikolla:

- A = Täysin samaa mieltä
- B = Pääosin samaa mieltä
- C = Siltä väliltä
- D = Pääosin eri mieltä
- E = Täysin eri mieltä
- F = En tiedä / en halua sanoa

Kysely oli jaettu seuraaviin aihealueisiin:

1. Taustakysymykset (1-5)
2. Vastaanotto ensimmäisenä työpäivänä (7 kysymystä)
3. Perehdyttämisen suunnittelu (3 kysymystä)
4. Perehdyttämiskeskustelu (3 kysymystä)
5. Perehtyminen tehtäviin ja tavoitteisiin (7 kysymystä)
6. Työskentelymenetelmät ja -välineet (3 kysymystä)
7. Tietojärjestelmät (2 kysymystä)
8. Turvallisuus (3 kysymystä)
9. Hallinto ja hallintoyksikön toimintatavat (5 kysymystä)
10. Työterveyshuolto (3 kysymystä)
11. Kokonaisarvio perehdyttämisestä (10 kysymystä)
12. Avoin palaute

Kyselytutkimuksen monivalintakysymysten vastaukset analysoitiin määrällisenä PVMoodlen raportointitoiminnolla kuvaten suorat jakaumat ja frek-

venssiprosentit. Koska vastausprosentti oli matala, ei keskiarvoja esitetä. (Kananen 2015, 82-84; 288-291).

Täydentävä avoin kysely

Jo koottua aineistoa täydentävä kysely suoritettiin 15.-22.9.2015 (liite 2). Toisen kyselytutkimuksen kohderyhmänä olivat henkilöt, jotka ovat aloittaneet SOTLK 2015 -organisaatiossa joko uusina työntekijöitä taikka vaihtaneet tehtäviään. Kaikilla tähän kyselytutkimukseen osallistuneilla henkilöillä oli vahva tausta PV:n työtehtävistä joko SOTLK:ssa tai muissa hallintoyksiköissä. Osa siirtyi tekemään uuteen hallintoyksikköön samoja työtehtäviä kuin aikaisemmin toisessa hallintoyksikössä. Osalle henkilöistä työtehtävät olivat uusia. Toisilla vaihtuivat tehtävät samassa hallintoyksikössä. Kaikki vastaajat olivat aloittaneet SOTLK:ssa vuoden 2015 aikana uusissa tehtävissä ja tulevat puolustusvoimien sisältä.

Aluksi oli tarkoitus käyttää Kanasen (2015, 133) esittelemää sähköpostihaastattelua, mutta aikapulan vuoksi päädyttiin toiseen kyselytutkimukseen. Hajautetussa organisaatiossa haastatteluiden järjestäminen olisi ollut lyhyellä aikavälillä haasteellista.

Tämä neljän avoimen kysymyksen kysely lähetettiin valituille henkilöille 15.9.2015 ja vastausaikaa annettiin viikko. Kysymykset olivat:

1. Kerro millainen on sinun kokemuksesi perehdytyksestä aloittaessasi uudessa SOTLK 2015-organisaatiossa ja/tai uudessa työtehtävässä? Miten perehdytys vastasi odotuksiasi?
2. Mikä merkitys perehdytykselläsi oli uuden työn oppimisessa?
3. Miten perehdytys tuki työssä onnistumista?
4. Millainen perehdytys lisäisi työhyvinvointia?

Aineiston analyysi

Yhteisöllisen ideointimenetelmän aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisältöanalyysin keinoin pelkistämällä ja ryhmittelemällä. Sekä PVMoodle-kyselyn avoimen kysymyksen aineisto että täydentävän avoimen kyselyn

vastaukset analysoitiin aineistolähtöisen sisältöanalyysin keinoin pelkistämällä ja ryhmittelyllä. Ensimmäisessä vaiheessa vastaukset luettiin useaan kertaan, jonka jälkeen ne vietiin taulukkoon. Avoimet vastaukset numeroitiin vastausjärjestyksessä. Toisessa vaiheessa aineisto ryhmiteltiin aihealueittain, lopuksi ryhmitelty aineisto abstrahoitettiin, millä tarkoitetaan yleiskäsitteiden muodostamista pelkistämällä. (Kananen 2015, 82-83 129-132; Ojasalo ym. 2014, 138-143.) PVMoodesta saatava raportti käsitteli vastauksen siten, että vastaajien anonymiteetti säilyy. Tulosten raportoinnissa on esitetty suoria lainauksia, joista on poistettu kaikki tunnistamisen vaikuttavat elementit. (SOTLK 2015.)

4 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

Tässä pääluvussa kerrotaan tämän kehityshankkeen tulokset perehdytyksen jalkauttamisen parantamisesta sekä perehdytyksen kyselytutkimuksesta sekä täydentävän kyselytutkimuksen vastauksista. Tutkimuksen pääkysymyksen tulokset esitetään apukysymysten avulla. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään SOTLK:n osastonhoitajille ja toimistosihiteereille tarkoitetun täydennyskoulutuksen yhteydessä järjestetyn ryhmätyön tulokset sekä PVMoodle-kyselyn vastaukset perehdytyksen jalkautuksesta. Toisessa alaluvussa kuvataan viimeisen noin kahden vuoden aikana työtehtäviä ja/tai –työpaikkaa vaihtaneelle henkilöstölle suunnatun perehdytyskyselyn tulokset sekä täydentävän kyselyn tulokset. Kolmannessa alaluvussa kuvataan täydentävän avoimen kyselytutkimuksen tulokset perehdytyksen yhteydestä työmotivaatioon. Kehittämistyön tuloksena normiohjeen liitteiksi syntyneet perehdyttämisoapas ja perehdyttämissuunnitelma esitellään viimeisessä luvussa.

4.1 Jalkauttamisen edistäminen

Tutkimuksen ensimmäinen apukysymys oli: ”miten perehdytys jalkautetaan SOTLK:n eri toimipisteisiin”. Tutkimuksen ensimmäiseen vaiheeseen SOTLK:n henkilöstön täydennyskoulutuspäiville osallistuivat KLP:n johto sekä terveysasemien osastonhoitajat ja toimistosihiteerit sekä muutama hallinto-osaston ja Erityisasiantuntijayksikön henkilö. Osallistavan menetelmän käyttäminen tiedon saantiin tässä yhteydessä oli tärkeää organisaation oppimisen kannalta, sillä osastonhoitajat ovat suurin perehdyttävä henkilöstöryhmä Sotilaslääketieteen keskuksessa. Täydennyskoulutuspäivillä yleensä jokaisen kokonaisuuden asiantuntija on valmistellut luennon, jonka avulla koulutus tapahtuu. Lähestymistavaksi valittiin tällä kertaa osallistava menetelmä, koska perehdytysohjeistuksen puute oli selkeä ja esikunta ei ollut vielä pystynyt tuottamaan uutta ajantasaista materiaalia muutoksen ja henkilöstövaihdosten takia. Tutkijan näkökulmasta oli lisäksi perusteltua pyytää mielipidettä ja apua asiantuntijoilta ja käyttäjiltä. Päivän

palautteissa tämä sai kuitenkin kritiikkiä ja perinteinen teorioiden esittäminen luentona olisi koettu luontevampana vaihtoehtona.

Perehtymiskysely lähetettiin kaikille niille Sotilaslääketieteen keskuksen työntekijöille, jotka olivat tulleet SOTLK:n palvelukseen vuoden 2013 jälkeen vakituisen virkasuhteeseen tai pidempään määräaikaaisuuteen. Kysely avattiin PVMoodleen 5.6.2015 ja tästä lähetettiin 70 vastaajalle pyyntö. Vastaajia muistutettiin vielä 18.6.2015 käynnissä olevasta kyselytutkimuksesta. Määräaikaan 10.7.2015 vastauksia tuli 16. Avoimeen kysymykseen vastasi kahdeksan vastaajaa.

4.1.1 Nykytilan arviointi

Täydennyskoulutuspäivään osallistujille esiteltiin heti lounaalta paluun jälkeen tutkijan havaintojen perusteella esiin nousseet kehityksen osa-alueet:

- ohjeistuksen puute ja selkeys sekä paikka
- perehdytykseen valmistautuminen ja siihen varattava aika
- suunnittelu: kuka perehdyttää ja koska
- palautekeskustelun heikko toimivuus
- terveysasemien erityispiirteet.

Selkeimmin esille nousi kaikille yhteinen kompastuskivi väitteessä: ”Työvälineet toimivat alusta asti.” Tästä nousi keskustelu esittelyn yhteydessä ja huoli vaikutti olevan yhteinen, koska suurin osa kokee, etteivät työvälineet toimi alusta lähtien. Osallistujien mielestä työssä tarvittaviin tietokoneohjelmiin ja järjestelmiin ei ole oikeuksia ensimmäisten päivien aikana. Tämä aiheuttaa muun muassa sen, ettei suunniteltua perehdyttämiso-
pasta ole mahdollista luetuttaa intranetistä. Vaihtoehdoksi tässä nousi PVMoodleen sijoitettava opas. Tosin myös se vaatii organisaation sähköpostiosoitteen toimivuutta sekä toimikorttia, joka tulee keskimäärin vasta ensimmäisen työviikon aikana. Työvälineillä keskustelussa tarkoitettiin lähinnä Puolustusvoimien tietokoneohjelmia. Ohjeistusta toivottiin niin PVMoodleen kuin

intranetiin. Samoin toivottiin terveysasemille omia perehdytyskansioita eri henkilöstöryhmille. Toisaalta perehdytyspaketin sähköistä muotoa kannatettiin enemmän.

Terveysasemien erityispiirteisiin kuuluva kisälli-oppipoika perehdytysmalli nousi myös selkeästi esille. Esityksissä toivottiin, että kenttäsairaanhoitajat voisivat toimia aluksi leireillä/merellä kokeneemman parina. Tosin ryhmä itse totesi asian olevan rahoituksesta kiinni. Edellisen tehtävänhoitajan toivottiin perehdyttävän uutta tulokasta. Ajan puutteen korjaamiseen toivottiin selkeää kannanottoa esikunnasta. Tutkijan havainnon mukaan tähän kaivattiin selkeää roolijakoa ja resurssien varaamista koko perehdytysprosessin ajaksi.

4.1.2 Perehdyttämismateriaalin saatavuus

PVMoodle-kyselyssä vastaajista kaikki olivat vakituisessa virkasuhteessa Puolustusvoimiin. Heistä puolet oli naisia ja puolet miehiä ja suurin osa oli tullut SOTLK:een joko Puolustusvoimien ulkopuolelta tai Puolustusvoimien toisesta hallintoyksiköstä. Kaksi henkilöä siirtyi uusiin tehtäviin SOTLK:n sisällä. Työtehtävä oli kolmasosalle vastaajista osittain uusi (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Vastaajien taustatiedot

Muuttuja	Taustatieto	n	%
Sukupuoli			
	Mies	8	50
	Nainen	8	50
Henkilöstöryhmä			
	Erikoisupseeri	3	19
	Opistoupseeri	3	19
	Siviili	10	62
Nykyisen tehtävän vastaanottotapa			
	PV:n sisäinen siirto	6	40
	SOTLK:n sisäinen siirto	2	13
	PV:n ulkopuolelta	7	47
Nykyiseen tehtävään liittyvä kokemus			
	Tehtävä on uusi	10	63
	Tehtävä on osittain uusi	6	37

PVMoodle-kyselyssä kysyttiin tulokkailta, kuinka perehdytysmateriaali on heidät tavoittanut. Vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, etteivät he saaneet minkäänlaista perehdytysmateriaalia. Hajonta oli kuitenkin varsin suuri, sillä ainoastaan vaihtoehtoa ”en tiedä/en halua sanoa” ei esiintynyt. Väittämä 24: ”Olen tutustunut SOTLK:n perehdytysmateriaaliin”. Tällä kysymyksellä viitattiin ennen vuotta 2015 Torni-sivustossa (intranet) ollutta perehdytysmateriaalia, joka poistettiin organisaatiomuutoksen yhteydessä vuoden vaihteessa. Siitä huolimatta, että vanhassa ohjeistuksessa oli viittaus Tornin sivustoon, koki vastaajista suurin osa olevansa täysin tai lähes eri mieltä väittämän kanssa. Ainoastaan yksi vastaaja oli tutustunut tähän materiaaliin. PVMoodlessa oleva ”Puolustusvoimat työympäristönä” koulutusmateriaalimainen sivusto (kysymys 25) jäi niin ikään tuntemattomaksi vastaajien kesken. (Taulukko 2.)

TAULUKKO 2. Perehdytysmateriaalin saatavuus

Perehdytys- materiaalin saata- vuus	Täysin samaa mieltä n (%)	Pääosin samaa mieltä n (%)	Siltä väliltä n (%)	Pääosin eri miel- tä n (%)	Täysin eri mieltä n (%)	En tiedä / En halua sanoa n (%)
Sai oman pereh- dytysoppaan	1 (6)	4 (25)	3 (19)	2 (12)	6 (38)	0 (0)
On tutustunut joukko-osaston perehdytysmateri- aaliin	1 (6)	3 (20)	5 (31)	1 (6)	5 (31)	1 (6)
On tutustunut PV:n itseopiskelu- pakettiin	0 (0)	1 (6)	3 (19)	3 (19)	7 (44)	2 (12)

Avoimissa vastauksissa nousi hyvin pitkälti esiin samat epäkohdat kuin Ketolan (2010, 146-152) väitöskirjassa mainitut. Vastaajat kokivat, ettei heitä perehdytetty tai perehdyttäminen oli puutteellista. Vastaajat kuvasivat, että tähän vaikutti organisaatiouudistus sekä siitä johtuva mahdollinen muutto paikkakunnalta toiseen. Vastauksista kävi ilmi se, ettei perehdyttämistä ollut tai suunniteltu perehdyttäminen oli puutteellista:

”...koko perehdytys on jäänyt tekemättä... Hyvin paljon asioita on jätetty omatoimisen opiskelun / asioiden selvittelyn vaaraan.” Vastaaja n

”...pahimpaan muuttoajankohtaan tapahtunut siirto saattoi vaikuttaa, mutta siitä huolimatta koin, että minut jätettiin selviytymään yksin uusien ihmisten, työtapojen ja -tehtävien sekä paikkakunnan opettelussa.” Vastaaja n

”Siirron ajankohta vaikutti perehdyttämiseen ja sen puuttumiseen. Tuloni osui juuri muuton ajankohdalle ... ei perehdyttänyt minua ollenkaan... omaehtoinen perehtyminen omaan tehtävään.” Vastaaja n

”Perehdytyspaketti oli suunniteltu minulle valmiiksi, mutta sen toteutus ei toiminut siten miten oli suunniteltu... osa perehdy-

tyksestäni on sellaista, joihin voi saada ainoastaan kokemusta itse perehtymällä.” Vastaaaja n

4.2 Perehdyttämisen yhteys uuden työn oppimiseen

Vaikka ehdottomasti suurin osa PVMoodle-kyselyn vastaajista ilmoitti osallistuneensa aktiivisesti omaan perehdyttämiseensä, ainoastaan yksi vastaajista koki saaneensa riittävästi perehdytystä omaan työhönsä, suurin osa vastaajista oli pääosin samaa mieltä väittämästä. Kaksi vastaajista on täysin samaa mieltä, että tuntee SOTLK:n tehtävät ja toiminnan perusteet riittävästi, jotta pystyvät työtehtävien suorittamiseen. Vastaajista kymmenen on pääosin samaa mieltä. Neljä vastaajaa ei ollut asiasta varma. (Taulukko 3.)

TAULUKKO 3. Uuden työn oppiminen

Uuden työn oppiminen	Täysin samaa mieltä n (%)	Pääosin samaa mieltä n (%)	Siltä väliltä n (%)	Pääosin eri mieltä n (%)	Täysin eri mieltä n (%)	En tiedä / En halua sanoa n (%)
Perehdytys omiin työtehtäviin oli riittävä	1 (6)	8 (50)	1 (6)	4 (25)	2 (13)	0 (0)
Oli aktiivinen	6 (37)	7 (44)	3 (19)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Toiminnan tuntemus on riittävä	2 (13)	10 (62)	4 (25)	0 (0)	0 (0)	0 (0)

Avoimeen kysymykseen saadut vastaukset käsittelivät organisoinnin ja ohjeistuksen puuttumista sekä puutteellisuutta, selkeiden tavoitteiden puuttumista ja perehdyttäjän puuttumista. Asiaa kuvattiin seuraavasti:

"Selkeät tavoitteiden asetannat ja ohjaus puuttuivat perehdytyksestäni kokonaan." Vastaja n

"Yleensä ongelmaksi tuli se, että ketään henkilöä ei oltu nimetty perehdyttämään." Vastaja n

"...perehdyttäjien puuttuminen" Vastaja n

"...organisointi ja suunnitelmallisuus puuttuivat." Vastaja n

Täydentävässä avoimessa kyselyssä tarkennettiin uuden työn oppimisen ja perehdyttämisen suhdetta, koska PVMoodlen kyselyn perusteella vastaajat kokivat suurimmalta osin vain pääsääntöisesti saaneensa riittävästi perehdytystä työtehtäviinsä, sen sijaan kuusi ei. Perehdyttämisestä ei koettu saadun tukea työn onnistumiselle, oli joutunut itse perehtymään tai perehdyttämistä ei ollut. Kysymykseen "Miten perehdytys tuki työssä onnistumista". Vastaukset olivat yksiselitteisen lyhyitä:

"Ei oikein mitenkään" Vastaja X

"Suurimpaan osaan asioista olen joutunut itse perehtymään tätä työtä tehdessäni." Vastaja X

"Ei tukenut, kun ei ollut perehdytystä." Vastaja X

Yksi vastaajista jätti vastaamatta tähän kysymykseen.

4.3 Perehdyttämisen yhteys työmotivaatioon

Perehdyttämistä ja sen yhteyttä työmotivaatioon kuvataan eri alueilta. Työmotivaatio syntyy jo heti ensimmäisinä työpäivinä. Toisessa alaluvussa esitetään kyselyn tulokset SOTLK:n uusien työtehtävien perehdyttämisestä ja kolmannessa alaluvussa tulokset SOTLK:sta työpaikkana. Viimeisessä alaluvussa kuvataan työhyvinvointiin liittyvät vataukset.

4.3.1 Työn aloittamiseen liittyvä perehdyttämien

Ensimmäistä työpäivää koskevia kysymyksiä oli viisi. Vastauksissa hajonta oli huomattava. Uudet henkilöt kuitenkin pääsääntöisesti ovat kokeneet

vastaanoton asianmukaiseksi ja itsensä tervetulleiksi. Kuitenkin yksi henkilö on pääosin eri mieltä ensimmäisen päivän vastaanotosta. Työtilat olivat enemmistön mukaan valmiita. Todennäköisesti puolustusvoimauudistus on aiheuttanut sen, etteivät kahden henkilön työtilat ole olleet valmiita. Työvälineet, joita tässä kysymyksessä pääsääntöisesti tarkoitetaan, ovat tietokone ja tietojärjestelmät, eivät sen sijaan olleet pääosin käytettävissä. Yhdellä vastaajalla olivat työvälineet olleet kunnossa. Vastaajista kahdeksan oli PV:n sisältä tulleita ja seitsemän organisaation ulkopuolelta. Tämä selittää sen, että kulkuoikeudet olivat olleet seitsemän mielestä kunnossa tai lähes kunnossa, kun taas neljän mielestä eivät ole olleet kunnossa. Vastaajista iso osa on kokenut kulkuoikeuksien olevan kunnossa siltä väliltä.

Vastaanotto ensimmäisenä päivänä on toiminut pääosin hyvin, uudet henkilöt ovat kokeneet, että heidät on otettu asianmukaisesti vastaan ja he ovat tutustuneet niin työtiloihin kuin uusiin työkavereihin (taulukko 4). Työtilojen ja välineiden esivalmisteluissa on kehittämisen varaa. Kulkuoikeuksien osalta hajonta oli suurta, joillakin asia oli kunnossa ja joillakin ei.

TAULUKKO 4. Ensivaikutelma SOTLK:sta työpaikkana

Ensivaikutelma ensimmäisinä päivinä	Täysin samaa mieltä n (%)	Pääosin samaa mieltä n (%)	Siltä väliltä n (%)	Pääosin eri mieltä n (%)	Täysin eri mieltä n (%)
Vastaanotto oli asianmukainen	9 (56)	5 (31)	1 (6)	1 (7)	0 (0)
Oli tervetullut	8 (50)	5 (31)	2 (13)	1 (6)	0 (0)
Työtilat olivat valmiina	3 (20)	6 (40)	2 (14)	2 (13)	2 (13)
Työvälineet olivat valmiina	1 (6)	6 (37)	1 (6)	2 (13)	6 (38)
Kulkuoikeudet olivat kunnossa	5 (31)	2 (13)	5 (31)	3 (19)	1 (6)

Avoimissa vastauksissa kritisoitiin kulkulupien saamisen hitautta. Samoin niissä näkyi selkeästi vuoden vaihteessa tapahtunut organisaatiouudistus. Uuden organisaation aloitus vaikeutti monia toimintoja, mm. muuton ollessa kesken. Esimerkiksi työskentelytilat esikunnassa eivät olleet valmiit.

”Kaiken kaikkiaan uuden organisaation aloitukseen liittyvä uuden tehtävän aloitus ei ole ollut miellyttävä kokemus” Vastaaaja n

”Toisaalta myös pahimpaan muuttoajankohtaan tapahtunut siirto saattoi vaikuttaa..” Vastaaaja n

”Kulkulupien saaminen kestää liian kauan.” Vastaaaja n

”Tuloni osui juuri muuton ajankohdalle.” Vastaaaja n

Täydentävän avoimen kyselyn vastauksissa nousi selkeimmin esille vastaajien kokema perehdyttämisen puute. Vastauksissa kritisoitiin kiirettä, perehdytysvastuun puutetta sekä perehdyttäjän ja perehtyjän yhteisen ajan löytymistä.

”En saanut juurikaan minkäänlaista perehdytystä.” Vastaaja X

”... perehdytys vähäistä, rikkonaista...” Vastaaja X

”...voidaan todeta, ettei perehdytystä ollut oikeastaan ollenkaan.” Vastaaja X

”Ei ollut perehdytystä. Kukaan ei edes maininnut asiasta mitään.” Vastaaja X

4.3.2 Perehdyttämisellä työyhteisö ja työtehtävät tutuksi

Työyksikköön tutustumista kysyttiin kahdella kysymyksellä. Vastaajista yli puolet oli joko täysin tai pääosin sitä mieltä, että omaan työyksikköön tutustuminen sisälsi työyksikön eri työskentelytilojen esittelyn. Samoin suurin osa vastaajista oli kokenut käyneensä esittelykierroksella omassa työyksikössä ja tutustunut lähimpiin työkavereihin. Perehdyttämisprosessin kulkua koskevia väittämiä oli viisi. Perehtymissuunnitelmaa ei ollut kenellekään vastaajista laadittu. Nimetty perehdyttäjä oli neljällä vastaajalla. Kuitenkin pääsääntöisesti tämän kysymyksen kohdalla vastaajat ovat kokeneet, että heiltä puuttui nimetty perehdyttäjä.

Tulohaastattelu tai siksi mielletty tilanne esimiehen kanssa käytiin viiden kanssa. Tulohaastattelun vastaukset olivat ristiriitaiset, sillä kuusi vastaajista ei ole käynyt minkäänlaista tulohaastattelua oman esimiehensä kanssa. Vastaajat kokivat, ettei perehdyttämisprosessin kulkua pääsääntöisesti selvitetty tulokkaille ollenkaan ainoastaan yhdelle vastaajista oli prosessi selvä. Oman tehtävänkuvan selvitystä kysyttiin yhdellä kysymyksellä. Pääsääntöisesti omaa tehtävänkuvaa ei oltu läpikäyty. Tämän kysymyksen kohdalla hajonta oli kaikista tasaisin, jokainen vastausvaihtoehto sai saman verran ääniä.

Alla olevasta taulukosta (taulukko 5) voidaan nähdä, että työtiloihin ja -kavereihin on perehdyttämisessä panostettu lähes jokaisen kohdalla. Sen sijaan ns. muodollinen perehdyttäminen on ollut kovin vaihtelevaa. Kuitenkin Puolustusvoimissa voimassa oleva ja ajantasainen tehtäväkuvaus on palkkauksen peruste. Se myös määrittää virkamiehen vastuut ja velvollisuudet.

TAULUKKO 5. Perehdyttäminen uusiin tehtäviin SOTLK:ssa

Uusiin työtehtäviin perehdytys sisälsi:	Täysin samaa mieltä n (%)	Pääosin samaa mieltä n (%)	Siltä väliltä n (%)	Pääosin eri mieltä n (%)	Täysin eri mieltä n (%)
Tutustumisen työtiloihin	5 (33)	4 (27)	5 (33)	1 (7)	0 (0)
Työkavereihin	7 (47)	7 (47)	1 (6)	0 (0)	0 (0)
Perehtymissuunnitelman laatimisen	0 (0)	4 (25)	4 (25)	1 (6)	7 (44)
Nimetyn perehdyttäjän	4 (25)	4 (25)	2 (12)	3 (19)	3 (19)
Tulohaastattelun esimiehen kanssa	2 (12)	3 (19)	4 (25)	1 (6)	6 (38)
Perehdyttämisprosessin esittelyn	1 (6)	2 (12)	3 (19)	3 (19)	7 (44)
Tehtäväkuvaukseen tutustumisen	2 (12)	3 (19)	3 (19)	3 (19)	5 (31)

Avoimissa vastauksissa otettiin kantaa perehdyttämisen puutteeseen ja siihen, ettei perehdyttäjää oltu nimetty. Toisaalta myös työkavereiden tuki koettiin tärkeäksi. Vastauksissa oli kuitenkin havaittavissa myös vastaajan kokema kielteinen asenne tulokasta kohtaan.

”Tämä ei kuitenkaan haitannut perehtymistäni, sillä kyselin paljon itse asioita ja otin niistä selvää. Uudet kollegani ovat avuliaita ja sain heidän kauttaan paljon tietoa.” Vastaaaja n

”...näkyi asenteissa ja kohtelussa..” Vastaaaja n

Perehdyttämisen arvioinnin vastaajat kokivat hyvin erilailla ja vastaukset poikkesivat toisistaan (taulukko 6). Perehtymissuunnitelma toteutui, mutta samalla toisten mielestä ei. Mikäli perehtymissuunnitelma oli, se oli osan mielestä hyvä, osan mielestä taas ei. Pääsääntöisesti arviointikeskustelua ei käyty, mutta vastaajat olivat niin tyytyväisiä kuin tyytymättömiä saamaansa perehdytykseen. Kyselysarjassa kysyttiin lisäksi olivatko vastaajat hakenneet muita töitä joko perehdytyksen aikana tai sen jälkeen. Kukaan vastaajista ei ollut hakenut muita töitä. Vastaajat kokivat perehdytyksen arvioinnissa pääsääntöisesti olevan kehittämisen varaa. Avoimessa palautteessa, yksi vastaaja vastasi:

”Perehdytyksen kestosta ei ole tietoa, joten en osannut vastata sen päättymisestä käytyyn keskusteluun.” Vastaaja n

TAULUKKO 6. Perehdyttämisen arviointi perehdyttämisen päätyttyä

Perehdytyksen arviointi	Täysin samaa mieltä n (%)	Pääosin samaa mieltä n (%)	Siltä väliltä n (%)	Pääosin eri mieltä n (%)	Täysin eri mieltä n (%)	En tiedä / En halua sanoa n (%)
Perehtymissuunnitelma oli hyvä	1 (6)	5 (31)	3 (19)	3 (19)	3 (19)	1 (6)
Perehtymissuunnitelma toteutui	0 (0)	6 (37)	3 (19)	0 (0)	4 (25)	3 (19)
Arviointikeskustelu käytiin	1 (6)	3 (19)	0 (0)	2 (12)	6 (38)	4 (25)
Oli tyytyväinen perehdytykseen	0 (0)	7 (47)	1 (7)	2 (13)	5 (33)	0 (0)

Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että perehdytys on organisoitu pääsääntöisesti huonosti tai huonosti (taulukko 7). Samaten perehdytyksen aikana vastaajat eivät juuri kokeneet, että heitä olisi motivoitu. Sen sijaan koettiin, että työyhteisö suhtautuu positiivisesti perehdytykseen. Yksikön

suhtautuminen ja perehtyjän kokemukset voivat olla ristiriitaisiakin. Osa vastaajista on tullut SOTLK:een ennen puolustusvoimauudistusta, osa sen seurauksena.

TAULUKKO 7. Perehdytyksen organisointi ja motivointi

Perehdytyksen organisointi ja motivointi	Täysin samaa mieltä n (%)	Pääosin samaa mieltä n (%)	Siltä väliltä n (%)	Pääosin eri mieltä n (%)	Täysin eri mieltä n (%)	En tiedä / En halua sanoa n (%)
Perehdytys oli organisointu	0 (0)	4 (25)	4 (25)	3 (19)	4 (25)	1 (6)
Perehdytyksen aikana motivoitiin	1 (6)	3 (19)	5 (31)	2 (13)	4 (25)	1 (6)
Työyksikön positiivinen suhtautuminen	3 (19)	6 (37)	4 (25)	2 (13)	0 (0)	1 (6)

4.3.3 SOTLK työpaikkana

Työpaikkaa koskevia kysymyksiä oli 13. Vastauksien hajonta näissä kysymyksissä oli suuri. Työyksikön tehtävät ja kokoonpano sekä työjärjestys ja rutiinit tulivat suurimmalle osalle selväksi perehdyttämisen aikana. Kuitenkin näissä kaikissa kaksi vastaajaa oli täysin eri mieltä. Työskentelymateriaalin hankinnan osalta suurimmalle osalle oli pääosin selvitetty, kuinka tulee toimia, kahdelle ei ollenkaan. Tietojärjestelmiin liittyvissä kysymyksissä koettiin, että käyttökoulutus oli jäänyt puutteelliseksi. Käyttöoikeuksien saamisessa vastaukset olivat ristiriitaiset. Osalle käyttöoikeudet olivat tulleet ajoissa, osalle ei. Osa ei osannut sanoa, oliko tarvittavat käyttöoikeudet järjestelmään luotu. Muihin kuin tietojärjestelmiin saatava koulutus oli siltä väliltä hajonnan ollessa suuri. Vaitiolovelvollisuudet tunsu suurin

osa, samoin tietoturvallisuuden määräykset. Työtilojen ja työympäristön turvallisuusasia jäivät kuitenkin heikoiksi.

Palvelussuhteen ehdot käytiin pääosin vastaajien kanssa läpi, joten toiminta sairaustapauksissa oli vastaajille täysin tai pääosin selvä. Tosin tässä esiintyi hajontaa ja kaksi vastaajista olikin täysin eri mieltä väittämän kanssa. Työhönsijoitustarkastus oli tehty suurimmalle osalle. SOTLK:ssa toimivista toimikunnista vastausten perusteella perehdytyksen yhteydessä kerrotaan vaihtelevasti. Suurin osa vastaajista koki jääneensä vaille tietoa. Sen sijaan työterveyshuollon järjestelystä ja toiminnasta perehdytettävät pääsääntöisesti kokivat saaneensa ainakin jonkin asteisen tiedon. Ainoastaan kolmelle ei ollut asiaa selvitetty riittävällä tarkkuudella.

4.3.4 Työhyvinvointi

Kyselyssä yksi kysymys koski työhyvinvointia. Väittämään ”henkilöstön työhyvinvoinnista huolehditaan työyksikössäni” vastausten hajonta oli suuri. Ainoastaan yksi oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, seitsemän pääosin. Vaihtoehdot täysin ja pääosin eri mieltä keräsivät kummatkin kaksi vastausta neljän vastaajan vastatessa ”siltä väliltä”. Työpaikkaruokailuun liittyvät asiat olivat pääsääntöisesti tulleet esille perehdytyksen aikana, vastaajista kaksi vastasi olleensa pääosin eri mieltä väittämästä. TYHY-liikunnasta henkilöt olivat pääsääntöisesti myös tietoisia, kuitenkin kolme vastaaja ei kokenut saaneensa tästä riittävästi tietoa. Suurin osa vastaajista ei tarvinnut tietoa paikkakunnan muuttoon liittyvistä asioista. Pääsääntöisesti ne, jotka tietoa tarvitsivat, saivat sitä. Kuitenkin vastaajista kaksi koki jääneensä tämän tiedon ulkopuolelle.

Koska työhyvinvoinnin osuus jäi vähäiseksi puolustusvoimien vakiokyselyiden pohjalta laaditussa PVMoodle-kyselyssä, kysyttiin tätä täydentävässä kyselyssä tarkemmin. Vastaajilta kysyttiin: ”Mikä merkitys perehdytykselläsi oli uuden työn oppimisessa?” Perehdytyksellä olisi koettu olevan suuri merkitys uuden työn oppimisessa ja mielekkyydessä. Osaamisen vahvistamisen puute on vaikuttanut työstä koettuun mielekkyyteen. Itse-

luottamuksen koettiin jääneen heikoksi perehdytyksen puutteessa. Perehdytyksen puuttuessa uusi henkilö on tukeutunut nykyisiin ja entisiin työkavereihin sekä edellisten organisaation työskentelytapoihin.

Täydentävän avoimen kyselyn viimeisessä kysymyksessä vastaajilta kysyttiin: ”Millainen perehdytys lisäisi työhyvinvointia.” Jokainen vastaaja näki asian hiukan erilailla ja omasta näkökulmastaan:

”Hyvä syventävä ja kaikki tarpeellinen tieto tulisi kerralla” Vastaja X

”Varataan rauhallinen tila perehdytystä varten, minimoidaan häiriötekijät. Sovittuna aikana ei hoideta muita asioita ja keskeytetä kokoajan perehdytystä.” Vastaja X

Kaksi vastaajista lisäksi ehdotti perehtymissuunnitelman käyttöönottoa.

”Perehtymistaulukko (asiat, joihin tulee perehtyä ja perehdyttäjän nimi) Perehtymisviikko-ohjelma...” Vastaja X

Vastauksissa lisäksi muistutettiin siitä, että uudelle henkilölle tulisi antaa aikaa uuden organisaation, ihmisten ja työtapojen tutustumiseen ja omaksumiseen.

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa arvioin kehittämistutkimuksen tuloksia sekä esitän tutkimuskysymyksiin vastaukset. Arvioin myös kehittämisprojektin sujuvuutta, ja pohdin tutkimuksen eettisiä näkökohtia. Lopuksi esittelen kehitysehdotuksia ja jatkotutkimuksen aiheita sekä arvioin työni hyödynnettävyyttä ja siirrettävyyttä.

5.1 Johtopäätökset

Tehdyssä tutkimuksessa näkyy samoja perehdyttämiseen liittyviä epäkohtia kuin Ketolan (2010, 146-152) tutkimuksessa. PV-uudistuksen mukanaan tuoma organisaatiomuutos aiheutti sen, että esimerkiksi vuodenvaihteessa 2015, kun muutto oli kesken, ei kovan kiireen vuoksi perehdyttämistä mahdollisesti ehditty tekemään kunnolla. Perehdyttämisessä koettiin selkeitä puutteita tai perehdyttämistä laiminlyötiin. Samoin vastausten perusteella voidaan päätellä, että esimiehet ”syyllistyivät” väärin oletuksiin: uusiin tehtäviin tai uuteen työympäristöön tulijoiden oletettiin osaavan ja hallitsevan jo tehtävät. Toisaalta myös organisaatiouudistuksen mukana tuoma paine ja vähentyneet resurssit aiheuttivat liiallisen kiireen, ja perehdyttämisen koettiin olleen liian nopeatempoista tai hätäistä. Jos perehtymissuunnitelma oli tehty, suunnitelma ja käytäntö erosivat toisistaan.

Oman kokemukseni ja havaintojeni pohjalta ristiriitaisuus PVMoodlen vastauksissa on selitettävissä täydentävän tutkimuksen vastauksilla. Henkilöt, jotka ovat aloittaneet uudessa organisaatiossa, ovat kokeneet perehdyttämisen puutteelliseksi. Sen sijaan henkilöt, jotka ovat aloittaneet ennen 2015, kokivat pääsääntöisesti, että heidät on perehdytetty asianmukaisesti. Toisaalta, kyselyn vastausten perusteella kaikki eivät kuitenkaan ennen 2015 ole olleet tyytyväisiä perehdyttämiseen. Toimipisteiden ollessa pieniä, ei kyselyssä voitu pilkkoa vastauksia toimipisteittäin ilman, että anonymiteetti olisi siitä kärsinyt. Perehdyttämisen kehittämisen tarve on syntynyt juuri epäilystä, että perehdyttämisen puutteellisuus on aiheuttanut

toisissa pisteissä henkilövaihdoksia. Tässä kohtaa olisikin mielenkiintoista, jos käytössä olisi ollut viimeisen kahden vuoden aikana SOTLK:sta lähteenien lähtöhaastattelut, koska perehdyttämisen on koettu olleen hyvä ennen organisaatiouudistusta.

Tehdyn tutkimuksen perusteella heräsi kysymys: tekeekö organisaatio sitenkin vääriä asioita oikein. Perehdyttämisen selkeä puute uudessa organisaatiossa on johtanut siihen, että uudet henkilöt tekevät uutta työtä samoin kuin aikaisemminkin tai jopa edellistä tehtäväänsä. Tämä kävi ilmi avoimissa vastauksissa. Asioita siis tehdään myös oikein, mutta ovatko ne niitä asioita, joita henkilön pitäisi tehdä? Tehtäväkuvaukset ovat olleet vastausten mukaan puutteellisia tai niitä ei ole ollut käytössä vuoden vaihteessa. Kuitenkin voimassa oleva tehtäväkuvaus on puolustusvoimissa palkkauksen peruste. Sen vuoksi tämän puute kummastutti eniten. Meillä on virkamiehiä, joiden vastuita ja velvollisuuksia ei ole kirjattu. Organisaatiomuutos tapahtui kuitenkin myös tietojärjestelmässä, ja sovelluksen käytössä oli haasteita esimiestasolla.

5.2 Perehdytyksen kehityssuunnitelma – vastaukset tutkimuskysymyksiin

Kehittämishankkeeni päätutkimuskysymys oli:

Miten tämänhetkistä perehdyttämiskäytäntöä tulisi kehittää? Asetin siihen apukysymyksiä, jotka helpottavat perehdytyksen laaja-alaisuuden ymmärtämistä. Samalla nykytilan arvioiminen helpottui.

- d) Miten perehdytys jalkautetaan SOTLK:n eri toimipisteisiin?
- e) Miten perehdyttäminen edistää työn tekemistä ja työssä onnistumista?
- f) Mikä merkitys perehdyttämisellä on työmotivaation ja sitoutumisen kannalta?

Pääesikunnan määräyksen HG232 (2010,4) mukaan perehdyttämissuunnitelman tulee olla yksi tai kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa, johon kaikki osallistuvat, on omaan hallintoyksikköön ja työyhteisöön tutus-

tuminen sekä omaan työhön siihen liittyviin välineisiin ja menetelmiin perehtyminen. Vaiheeseen kaksi kuuluu Puolustusvoimien organisaatioon, tehtäviin ja toimintaa tutustuminen. Toisen vaihteen toteutuksessa hyödynnetään valtakunnallista itseopiskelupakettia. Henkilöiden, jotka ovat puolustusvoimien palveluksessa, odotetaan osallistuvan vain ensimmäisen vaiheen perehdytykseen. (Puolustusvoimat 2010, 4.)

Pääesikunnan määräys HG232 (2010, 4-5) ohjeistaa hallintoyksikköjä laatimaan perehdyttämisohjeen. Puolustusvoimien logistiikkalaitos, jonka alaisuuteen SOTLK vuoden vaihteessa 2015 liitettiin, tuotti perehdyttämisoppaan esikuntaa ja Riihimäellä toimivaa Logistiikkakoulua varten (PVLOGLE 2014a). Intranetissä on lisäksi luettavissa laajempi henkilöstöopas Puolustusvoimien logistiikkalaitokselle (PVLOGLE 2014b). Sellaisenaan nämä opas ei kuitenkaan soveltunut SOTLK:lle, vaan Sotilaslääketieteen keskukselle täytyi tehdä oma opas. Tämän kehitystyön tuloksena SOTLK:lle valmistui normiohje perehdyttämisestä sekä perehdyttämisopas (Liite 4) ja perehtymissuunnitelma (Liite 3), jotka ovat valmiita julkaistaviksi. Selkeänä ryhmätyön tuloksena nousi toive, että nämä sijoitettaisiin intranettiin Sotilaslääketieteen keskuksen sivuille sekä PVMoodleen.

SOTLK:lla on aikaisemmin ollut uusille työntekijöille tarkoitetut perehdytyspäivät esikunnassa, mutta tästä käytännöstä on luovuttu, koska hajautetun organisaation yhteiset tilaisuudet koettiin haasteelliseksi järjestää pitkistä matkoista sekä resurssipulasta johtuen. Organisaation ollessa hajautettu esikunnan vastuulle kuuluu perehdyttäjien koulutuksen järjestäminen. Vaikka perehdyttäminen on joka kerta ainutlaatuinen tilaisuus perehdyttävälle, tulee prosessin kuitenkin olla yhdenmukainen. Tämän vuoksi perehdyttäjille tarkoitettuja videoneuvottelukoulutuksia järjestetään jatkossakin muutaman kerran vuodessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193; SOTLK 2015b.)

Perehdyttäjille pidettäviin koulutuksiin lisättiin maininta PVMoodlesta olevasta koulutuskokonaisuudesta: ”Puolustusvoimat työympäristönä”. Koska PVMoodlekyselyn perusteella tätä materiaalia ei ollut osattu käyttää. Se on

kuitenkin puolustusvoimien virallinen perehdytyskoulutus, jossa perehtyjä voi opiskella itsenäisesti organisaatiota koskevat asiat. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 194-195) mukaan perehdyttäjien valmennuksen sekä asianmukaisen materiaalin tuottaminen on henkilöstöhallinnon tehtävä.

Perehdyttämisen yhteys työntekemiseen ja työssä onnistumiseen nousi esiin selkeästi avoimissa vastauksissa. Kun perehdyttämiseen tarkoitettu materiaali on asianmukainen ja kaikkien saatavilla, mahdollistuu yhdenmukainen perehdyttäminen jokaisessa toimipisteessä. Perehdyttäjien perehdytystaitoja pidetään yllä vuosittain olevissa koulutuksissa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193–195.) Työryhmätyöskentelyssä nousi esille perehdyttäjien huoli perehdytykseen varatusta resurssista. Tällä opinnäytetyöllä ei aikaresursseja perehdyttäjille voitu mahdollistaa. Tutkimuksessa perehdyttämisen ja työmotivaation yhteys oli nähtävissä ja perehdyttäminen tulisi nostaa vastaisuudessa strategisessa johtamisessa esimiestason työskentelyssä selkeämmin esille.

5.3 Kehittämishankkeen arviointi

Tämän projektin tavoitteena oli kehittää Sotilaslääketieteen keskukselle yhtenäinen ja helposti saavutettavissa olevan perehdyttämisen normiohjeistus. Puolustusvoimissa tapahtunut organisaatiomuutos eli puolustusvoimauudistus lisäsi työpaikkojen ja työtehtävien vaihtuvuutta. Henkilöstösuunnittelijana sekä itsekkin muutoksen kohteena olleena perehdytyksen yhteys työhyvinvointiin kiinnosti tutkijana. SOTLK:ssa oli perehdytystä kehitetty vuosien aikana hajautetun organisaation lähtökohdasta. Muutos aiheutti kuitenkin sen, että perehdyttäminen tuntui unohtuneen organisaatiouudistuksessa. Tästä oli selkeitä merkkejä havaittavissa tutkimustuloksissa. Toisaalta myös perehdyttämisen normi oli vanhentunut.

Kehittämishankkeelle asetettu tavoite saavutettiin ja perehdyttämisen normi on valmis. Kehittämishankkeen myötä SOTLK:lle on olemassa ajantasainen ohjeistus käyttöön otettavaksi. Järjestin yhden koulutuksen perehdyttäjille videoneuvottelujärjestelmällä (VTC) elokuussa 2015 ja toisen

koulutuskalenterin mukaisesti lokakuussa. Ensi vuodelle on suunniteltu kolme eri tilaisuutta.

Kehittämishankkeen tueksi keräsin aluksi talvella teoriaperustaa. Perehdyttämisestä on kirjallisuutta paljon, varsinkin henkilöstöalaa käsittävissä teoksissa. Halusin kuitenkin keskittyä tieteellisiin lähteisiin, ja valitsi muutamien minulle tärkeän teoksen tukemaan tieteellisiä artikkeleja. Perehdyttämisestä tehdyissä väitöskirjoissa ja pro graduissa viitattiin Kjelinin ja Kuusiston Tulokkaasta tuloksetekijäksi –kirjaan. Englannin kielisen aineiston haku osoittautui haasteeksi, sillä uusimmat julkaisut olivat maksullisia, joten jouduin tyytymään muutaman vuoden vanhaan materiaaliin. Pro gradu -tutkielmista sen sijaan löysin sairaala- ja terveydenhuollon alalta juuri Sotilaslääketieteen keskuksen viitekehukseen sopivia hyviä lähteitä.

Ensimmäinen suoritettu nykytilan kartoitus henkilöstön täydennyskoulutuspäivillä onnistui mielestäni hyvin. Palaute oli kahdessa ensimmäisessä negatiivista käyttämäni menetelmää kohtaan, mutta kolmas palaute oli positiivinen. Tuplatiimi oli myös isossa joukossa toimiva menetelmä ja tätä toivottiin jatkossa hyödynnettävän. Tuplatiimille varaamani ajan lyhentyminen ei mahdollistanut menetelmän loppuun viemistä ja tärkeä keskusteluvaihe jäi pois.

Toinen tutkimuskysely ajoittui juuri kesälomakauden alkuun. Tosin 4.6.2015 Puolustusvoimien lippujuhlapäivänä, jolloin tutkimuskysely lähetettiin henkilöstölle, on perinteisesti suurin osa henkilöstöstä paikalla. PVMoodlessa kysely oli avoinna 5.6.-10.7.2015 eli yli viisi viikkoa, jolloin halukkailla oli mahdollisuus vastata kyselyyn. Kyselyyn vastattiin melko tasaisesti viikoittain. Selkeä piikki on havaittavissa kyselyn ensimmäisin päivinä, 8.6. kyselyyn vastasi neljä henkilöä.

Vastausten vähyys, vastausprosentti 23, oli pettymys ja oli selvää, että saadusta materiaalista ei voitu tehdä päätelmiä. Vastaukset olivat ristiriitaisia ja lähes kaikki vastausvaihtoehdot käytettiin eli hajonta oli suuri. Tämän vuoksi tutkimusta päätettiin täydentää pienellä otoksella tänä vuonna uusissa tehtävissä aloittaneilla henkilöillä. Ajan puutteen vuoksi suunnitel-

lusta haastattelusta päädyttiin kuitenkin neljän kysymyksen kyselytutkimukseen. Kertynyt aineisto oli riittävää tähän tarkoitukseen ja aineisto saturoitui.

5.4 Tutkimuksen eettiset näkökohdat

Tätä tutkimuksellisen kehittämishanketta varten haettiin lupa (Esittely BL2979, 4.3.2015) Sotilaslääketieteen keskuksen johtajalta. Esittelyssä nimettiin SOTLK:n puolelta työelämäohjaaja, jonka kanssa käytiin ohjauskeskusteluja opinnäytetyön edetessä. Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen tutkimuslupa (BL14142) mahdollisti myös perehtymissuunnitelman ja ohjeen liittämisen opinnäytetyöhön.

Kaikissa tutkimuksen osissa osallistujille on tehty selväksi, että heidän osallistumisensa on vapaaehtoista ja aineisto on vain tutkijan hallussa. Kyselyn materiaali hävitetään kolmen kuukauden kuluttua tutkimuksesta. Työ on tarkastutettu tutkimusluvan mukaisesti työelämäohjaajalla ennen raportin julkaisua. Raportissa ei missään vaiheessa esiinny tutkimukseen osallistuvien nimiä tai asemaa, jotka pystyisi yhdistämään tiettyyn henkilöön. Koska perehdytysnormi ei ole julkaisuajankohtaan allekirjoitettu, ei sitä liitetä tähän työhön. Tässä työssä esitettävä materiaali on julkista ja näin ollen julkaistavissa opinnäytetyössä.

Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen ryhmätyötä häiritsi se, että tällä työskentelytavalla tehtiin täydennyskoulutuksessa työtä ensimmäistä kertaa. Tästä sain negatiivista palautetta, koska asiat olisi haluttu ”oppia” kuten aiemminkin selkeiltä kalvoilta. Lisäksi yksi palautteen antajista oli sitä mieltä, että opinnäytetyön tutkimusaineiston kerääminen ei kuulu täydennyskoulutuksen yhteyteen, koska tilaisuuden tavoitteena on kouluttaa siihen osallistujia. Tosin yksi palautteen antaja piti menetelmää hyvänä ja mukavana uutuuksena. Ryhmätyön tulosta häiritsi lisäksi ajan loppuminen kesken edellisten puhujien käytettyä ylimääräistä aikaa. Ryhmätyötä ei saatu vietyä loppuun saakka ohjeistuksen mukaisesti, jolloin ryhmittely jäi tutkijan vastuulle. Ryhmittely olisi ollut ehkä toisenlaisen, mikäli ryhmät itse olisivat

saaneet siitä vielä keskustella. Nyt sitä ”häiritsi” oma ennakkoasenteeni puutteellisen perehdytyksen ja haasteellisen jalkauttamisen vuoksi sekä oma roolini henkilöstösuunnittelijana. Tutkimuksen kannalta kuitenkin ryhmätyön tuloksista saatu tieto oli riittävä.

Kyselytutkimus suoritettiin vajaa puoli vuotta organisaatiouudistuksen jälkeen. Kysely ajoittui kesä-heinäkuulle, jolloin esim. terveysasemilla on lomien vuoksi kiireaika. Aikaa vastaamiselle kuitenkin oli yli viisi viikkoa, jolloin halutessaan henkilöstö olisi tähän voinut vastata. Kysely lähetettiin 70:lle ja vastauksia saatiin 16. Siitä huolimatta, että saatteessa vastaaminen ohjeistettiin, saattoi uuden työkalun, PVMoodlen käyttö olla yksi syy vastausten vähäisyyteen. Esimerkiksi Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn vastaukset, jotka myös siirrettiin PVMoodleen, oli vastausprosentti alhaisempi verrattuna edellisiin vuosiin.

Kolmas aineisto koottiin avoimen kyselyn avulla edellisten aineistojen tukemiseksi. Ajan puutteen vuoksi vaihdon suunnitellun haastattelun kyselytutkimukseksi, joka lähetettiin valitulle joukolle sähköpostina. Tämän lisäksi muistutin kaikkia kyselyn saaneita seuraavana päivänä henkilökohtaisesti lähetetystä kyselystä. Määräaikaan mennessä oli vastauksia tullut yksi, jolloin jouduin muistuttamaan kyselyn saaneille henkilöille vastauksen tarpeellisuudesta vielä uudestaan.

Toteutettu organisaatiouudistus vaikutti henkilöstövähennysten myötä ihmisten työskentelyyn – lähes kaikkialta henkilöstömäärä väheni. Samoin uudet tutkimusjärjestelmät (PVMoodle) vaikuttivat ihmisten halun ja kykyyn vastata. Nämä tekijät heikentävät tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi, ym. 2009, 231-233.) Täydentävän kyselytutkimuksen tulokset tukivat kuitenkin PVMoodle-kyselyä, joten tutkimuksesta voidaan tehdä johtopäätöksiä.

Vaikka samaan aikaan oli useampia koulutustapahtumia, kyselyyn vastasi lopulta neljä henkilöä viidestä. Aineistosta tuli uutta tietoa, mikä täydensi kyselytutkimusta. Vastaukset saturoituivat, minkä vuoksi tehty kysely on luotettava. Vastauksia tämän vuoden tulokkailta jäi uupumaan vain kaksi:

omani ja viides kyselyyn kutsuttu. Oma havainnointini ja kokemukseni tukivat saatuja vastauksia.

Tutkimuksen tuloksista näkyvä organisaatiouudistuksen kiire vaikutti myös tähän kehitysprojektiin. Vaikka ajantasainen perehdyttämismateriaali olisi ollut mahdollista tehdä jo alkuvuodesta ja tiedottaa organisaatiota, ei tähän projektityöhön ollut kenelläkään aikaa. Hallinnolliset työt hajautetussa organisaatiossa veivät kaiken ajan. Prosessi olisi pitänytkin mielestäni aloittaa jo edellisenä vuonna vanhassa organisaatiossa, eikä odottaa vuoden vaihteen yli.

Muuttoprosessi vei usean viikon, tavaroita odotettiin Lahti-Riihimäki välillä useita päiviä. Tämän lisäksi tavaroiden paikoilleen saaminen jäi henkilöstön itsensä harteille. Toimintojen vakauttaminen ei onnistunut sillä tahdilla kuin oli ennalta ajateltu. Tämä näkyi myös osittain siinä, että tein projektityötä opinnäytetyönä omalla ajalla. Olisin kuitenkin ehkä kaivannut enemmän apua sekä selkeää projektioorganisaation tukea. Vastuullisten henkilöiden tavoittaminen ja yhteisen aikataulun sopiminen oli kovin haasteellista, ja lopulta opinnäytetyön esittämistä täytyi siirtää kuukaudella, koska intranettiin ja PVMoodleen laitettavaksi tarkoitettu materiaali ei valmistunut ajoissa.

5.5 Kehitysehdotukset

SOTLK:lla on vuodelta 2010 Pääesikunnan määräyksen HG232 (2010,4-5) mukainen perehdyttämisohje, joka sisältää suunnitelman perehtymisestä, siinä käytettävistä toimenpiteistä ja menetelmistä. Tämän kehitystyön myötä uusittiin perehdyttämisen normiohje sekä perehtymissuunnitelma, jossa kuvataan toimenpiteet, vastuut ja vastuuhenkilöt sekä arvioitu perehdyttämis- ja perehtymisaikataulu. Uutena asiakirjana syntyi perehdyttämisopas. Ohjeistus on koko SOTLK:n kattava, ja yksittäisen uuden virkamiehen perehdyttämisestä vastaa aina esimies. Perehdyttämisopas on suunnattu SOTLK Riihimäen henkilöstölle, mutta on soveltuvien osin käytettävissä myös muissa toimipisteissä. Kehitettäväksi jäivät vielä ohjeistuksen

ajantasaistaminen sekä toimipisteiden omat ominaispiirteet. (Puolustusvoimat 2010, 4-5.)

5.6 Kehitystyön hyödynnettävyys

Sotilaslääketieteen keskuksesta on puuttunut asianmukainen perehdyttämishjelma ja perehtymissuunnitelma uudessa organisaatiossa. Resurssipulan vuoksi sen tekeminen on jäänyt muiden hallinnollisten töiden sekä päivittäisten rutiinien varjoon. Uuden perehdytysmateriaalin avulla SOTLK:ssa mahdollistuu asianmukainen uusien henkilöiden perehdyttäminen.

Oman työni ja osaamisen kannalta tämä kehitystyö on ollut opettava. Olen tehnyt työtä yksin omalla ajalla, mutta se on auttanut minua muodostamaan laajemman kuvan SOTLK:n henkilöstöhallinnon kokonaisuudesta. Oman perehdytyksen kannalta työ on ollut hyvä ja tarpeellinen. Tutkimustyöni työkalut, jotka on muokattu olemassa olevista työkaluista, ovat sinällään muokattavissa Puolustusvoimien kaikkiin hallintoyksiköihin. Samat tai samankaltaiset työkalut ovat nytkin käytössä useissa työpisteissä ja ne toimivat myös yksityisellä sektorilla.

Tutkimustyötä tehdessä esiin nousi tarve osaamisen kehittämiseen, esimerkiksi kenttäsairaanhoitajan tehtävään määritelty osaamiskartoitus ja sitä kautta tehtävälle tehty osaamiskartta. Näin jo rekrytointivaiheessa voitaisiin päästä täsmentämään, mitä tehtäviä tehtävänhoitajan on tarkoitus tehdä. Henkilökohtaisen osaamisen arvioinnin kautta tiedettäisiin alusta lähtien perehdytyksen ja työn ohjauksen tarve.

Osaamisen kehittämisen kautta tehtävä osaamiskartta mahdollistaisi myös täsmäperehdyttämisen, jolloin jatkokehittämisen tuloksena voisi syntyä Niemistön (2015, 65-68) esittelemä perehdyttämiskansio olisi myös meillä terveysasemien käyttöön soveltuva työkalu. Tämä on ollut jonkinasteisena toiveena jo terveysasemilla, mutta vaatisi mielestäni ensin osaamisen karttoittamisen.

LÄHTEET

Ahonen, K. 2015. Perehdyttäminen osana strategista osaamisen kehittämistä. Uusien esimiesten perehdyttäminen kuntaorganisaatiossa. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppamatkustustieteet ja tuotantotalous. [viitattu 19.9.2015]. Pro gradu –tutkielma. Saatavissa:

<https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/103761/Gradu%20Kaisa%20Ahonen%202015.pdf?sequence=2>.

Bauer, T.N. 2010. Onboarding new employee: maximizing success. [viitattu 15.10.2015]. Saatavissa:

<https://www.shrm.org/about/foundation/products/Documents/Onboarding%20EPG-%20FINAL.pdf>.

Bourdeau, A. 2011. THE PERFECT INTRODUCTION. Profit 10/2011, 69-70.

Geier, S. 2011. Perehdytyskansiosta jatkuvaan perehdyttämisprosessiin. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. [viitattu 6.9.2015]. Pro gradu –tutkielma. Saatavissa:

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/27122/URN%3aNBNU%3afi%3ajyu-2011060710959.pdf?sequence=1>.

Graybill, J. O., Carpenter, M. T. H., Offord, Jr J., Piorun, M. & Shaffer, G. 2013. Employee Onboarding: Identification of Best Practices in ACRL Libraries. Library Management 2013, 200-218.

Hartman, H. 2015. Mentorointimalli sisätautien vuodeosastolle ”Jotta uudesta hoitajasta tulisi helmi osastollemme”. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysala. [viitattu 7.9.2015]. YAMK-opinnäytetyö. Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97433/Hartman_Heli.pdf?sequence=2.

Hendricks, K. & Louw-Potgieter, J. A theory evaluation of an induction programme. 2012. SA Journal of Human Resource Management 2012, pp.1-9.

Hirsimäki, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huber, L. 2014. Assessing staff competencies in Central Service. Health-care Purchasing News 10/2014, 30, 35-37.

Hämeenlinnan kaupunki. 2011. Hämeenlinnan kaupungin perehdyttämisosas. [viitattu 5.9.2015]. Saatavissa: http://www.e-julkaisu.fi/hameenlinnan_kaupunki/opetuspalvelut/perehdyttamisopas/.

Hämäläinen, M. 2014. Vuokratyöntekijän motivaatio ja perehdyttäminen. Tampere: Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. [viitattu 8.5.2015]. Pro gradu-tutkielma. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96061/GRADU-1410168316.pdf?sequence=1>.

Innotiimi Oy. Tuplatiimi [viitattu 6.10.2015]. Saatavissa: http://www.innotiimi.fi/site/?lan=1&mode=tiedotteet&laji=2&tiedote_id=941.

Jyväskylän yliopisto. 2010. Väitös 28.5. Mentorointi ja helppo ja luonteva ohjauksen muoto. [viitattu 18.9.2015]. Saatavissa: <https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2010/05/tiedote-2010-05-18-09-54-30-595052>.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY-pro Oy.

Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikoilla. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. [viitattu 13.4.2015]. Väitöskirja. Saatavissa:

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/23630/9789513938666.pdf?sequence=1>.

Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. [viitattu 3.4.2015]. Väitöskirja.

Saatavissa:

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf?sequence=1>.

Kivilahti, E. 2011. Suomalaisten sairaanhoitajien kokema työhyvinvointi Suomen ja Norjan terveydenhuollon organisaatioissa. Rovaniemi: Lapin yliopisto, hallintotiede. [viitattu 6.9.2015]. Pro gradu-tutkielma. Saatavissa:

<http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60894/KivilahtiEevaliisa.pdf?sequence=2>.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kokkonen, M. 2015. Henkilöstön ja osaamisen johtaminen – kurssin materiaali. [viitattu 13.4.2015]. Lahden Ammattikorkeakoulu. Saatavissa:

<http://reppu.lamk.fi/course/view.php?id=10620>.

Kotilainen, S. 2015. Henkilöstön suunnitelmallinen perehdyttäminen osaamisen hallinnan välineenä. Turku: Turun yliopisto, aikuiskasvatustiede. Pro gradu-tutkielma.

Lahti, T. 2007. Sairaanhoitajien työhön perehdyttäminen. Tampere: Tampereen yliopisto, Hoitotieteen laitos. [viitattu 17.4.2015]. Pro gradu-tutkielma. Saatavissa:

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/77984/gradu01898.pdf?sequence=1>.

Lainio, A. 2008. Perehdyttäminen – käytäntöjä ja kasvatusta. Tampere: Tampereen yliopisto, aikuiskasvatus. [viitattu 6.4.2015]. Pro gradu-tutkielma. Saatavissa:

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/79539/gradu03221.pdf?sequence=1>.

Laki puolustusvoimista 551/2007. [viitattu 4.12.2014]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070551>.

Lapin yliopisto. 2009. Perehdyttämispöytäkirja uudelle työntekijälle. [viitattu

5.9.2015]. Saatavissa: <http://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=b51ba8e9-2f0f-46f2-81b0-78bdc3b35ebb>.

Leppänen, J. 2013. Koulutustehtävissä toimivien ammattialupseereiden ja heidän esimiestensä käsityksiä työhön perehdyttämisestä. Helsinki:

Maanpuolustuskorkeakoulu, sotatieteiden maisterikurssi 2. [viitattu

29.4.2015]. Pro gradu-tutkielma. Saatavissa:

<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/92245/SM%20743.pdf?sequence=2>.

Lindberg, J. 2014. Puolustusvoimat valmiina uuteen asentoon 2015. Turun Sanomat. 13.12.2014. [viitattu 14.12.2014]. Saatavissa:

<http://www.ts.fi/mielipiteet/kolumnit/711437/Puolustusvoimat+valmiina+uuteen+asentoon+vuonna+2015>.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L., & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. [viitattu 17.9.2015]. Saatavissa:

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/tyhyopas1.pdf>.

Miettinen, M., Kaunonen, M., Peltokoski, J. & Tarkka, M-T. 2009. Laadukas perehdyttäminen: osa II, Hoitotyön perehdytyksen prosessi ja sen arviointi. Hallinnon tutkimus 28 2009/2. [viitattu 13.4.2015]. Saatavissa:

<http://elektra.helsinki.fi/se/h/0359-6680/28/2/laadukas.pdf> .

Niemi, L. 2014. Perehdytys muutoksen tukena. Turku: Turun ammattikorkeakoulu, terveysala. [viitattu 6.9.2015]. YAMK-opinnäytetyö. Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/76965/Niemi_Laura.pdf?sequence=1

Niemistö, R, 2015. Perehdytyksellä osaavampaan työyhteisöön : Luhtikylän päiväkodin perehdytysmalli ja –materiaali. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysala. [viitattu 7.9.2015]. YAMK-opinnäytetyö.

Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97463/Niemisto_Riitta-Sisko.pdf?sequence=1.

Nykänen, M. 2015. 7 neuvoa uuteen työhön. Helsingin Sanomat 22.2.2015, D4-5.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Opetushallitus. 2015. Mentorointi. [viitattu 26.10.2015]. Saatavissa:

http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/metelmia_ja_tyovalineita/mentorointi.

Puolustusvoimat. 2014. HK1027 Puolustusvoimien henkilöstöstrategia.

[viitattu 13.4.2015]. Saatavissa:

http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/8964f40046dbca659aabb786bf3619b/PUOLUSTUSVOIMIEN+HENKIL%C3%96ST%C3%96STRATEGIA_V1.pdf?MOD=AJPERES.

Puolustusvoimat. 2015. Sotilaslääkätieteen keskus. [viitattu 1.6.2015].

Saatavissa:

http://www.puolustusvoimat.fi/portal/puolustusvoimat.fi/!ut/p/c5/vZLJjqNAEES_ZX7AIRQ0BccyYNYqzGYwF-SVxcY27a3h68dSH-YwGp96yDiGIp8UCpSjl06rR12ubvX5tDqiDOVyYWJZsRwQVN9IU7B9DxbEmwuaCyhF-GUhF1PQXezgMYTNEOPKCJyPsyfSZxw8Vj5OLw426j3Ub34apFzUMMXlyuKrCYhYY1DVmVVX-ev3K39FMeO-D8O3LouEa3JQEcd65JYEd6osYJEcd1Efpv3Q_Ltwz-OAlqinPzJmwJXXvl4js1wBoAxi-wjbcG0ZkieOx6lqdUmFE1ogdBv9zG4rv6GBLaiwazAXXGrHD4Ge34aC8XreT56adwETAlqhEBIHECmABpc1SlvrVoTpNH4cqVF9l6YM-

kyioH-

XAaa4rPSkO0rFLL0HU_u1MbHXeywYvthyqWtu5dT2E_bHFpZjrvwqYsO
A03WnDaK8B8s_ryKukukpnsU7aLFVytus9WyKWuXfdE29G9bk3nUtXxYr
Nxjv364vjLmi08Oef37ZmcD9dDkOBlur31ff-VdmvdPHZ42KdNkXWIW-
d2hy7t42KE1pD9pR39DTkcBh4!/dl3/d3/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/?pcid=
38a8668046c0eebda0b9b3786bf3619b.

Suomen työnohjaajat ry. 2015. Mitä on työnohjaus[viitattu 11.11.2015].

Saatavissa: <http://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus/>.

Suonenjoen kaupunki. 2011. Suonenjoen kaupungin perehdyttämispas.

[viitattu 5.9.2015]. Saatavissa:

<https://www2.uef.fi/documents/1399211/1399224/SuonenjokiPerehdytyskasikirja.pdf/dada9549-6457-4eee-858a-51787e72880e>

Työterveyshuoltolaki 1383/2001.[viitattu 3.4.2015]. Saatavissa:

[https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383?search\[type\]=pika&search\[pika\]=2001%2F1383](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383?search[type]=pika&search[pika]=2001%2F1383).

Työterveyslaitos. 2015a. Perehdyttäminen. [viitattu 3.4.2015] Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/perehdyttaminen/sivut/default.aspx.

Työterveyslaitos 2015b. Mitä on työkyky? [viitattu 13.4.2015]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx.

Työterveyslaitos 2015c. Terveyttä ja työkykyä työterveysyhteistyöllä –

OPAS PIENTYÖPAIKOILLE. [viitattu 20.10.2015]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Terveytta_ja_tyokyky_pienopas.pdf.

Työturvallisuuskeskus - TKK. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus.

[viitattu 3.4.2015] Saatavissa:

http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf.

Työturvallisuuskeskus 2015. Perehdyttäminen ja työnopastus. [viitattu 3.4.2015] Saatavissa:

http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/perehdyttaminen_ja_tyonopastus.

Työturvallisuuslaki 738/2001. [viitattu 3.4.2015]. Saatavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

University of Southern Queensland (USQ). Human Resources. Induction and onboarding guidelines. [viitattu 9.12.2015]. Saatavissa:

<http://www.usq.edu.au/hr/odt/inductonboard/inductguidelines>.

Valtiokonttori. 2014. Kaiku-palkinto 2014 puolustusvoimauudistuksen henkilöstötoimille. [viitattu 2.10.2015]. Saatavissa: [valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Kaikupalkinto/Kaikupalkinto_2014_puolustusvoimauudistu\(50758\)](http://valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Kaikupalkinto/Kaikupalkinto_2014_puolustusvoimauudistu(50758)).

Valtiokonttori. 2007. Hyvinvoiva henkilöstö strategisena voimavarana. [viitattu 13.4.2015]. Saatavissa:

www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B8B94DE2C.../72157.

Vernon, A. T + D, Sep 01, 2012, Vol.66(9), pp.32-33. New-Hire Onboarding: Common Mistakes to Avoid.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2013, Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Helsinki: Inforviestintä Oy.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan kirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Painamattomat lähteet:

Puolustusvoimat 2010. PVAH-asiakirja. Määräys HG323 11.2.2010.

PVHSM Koulutusala 041- PEHENKOS: Perehtyminen ja perehdyttäminen puolustusvoimissa.

PVLOGLE 2014a. Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen esikunnan perehdyttämisopas.

PVLOGLE 2014b. Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen henkilöstöopas.

PVLOGLE 2015a. HJ1391. Henkilöstövoimavarojen johtaminen.

PVLOGLE 2015b. BL14142. T. Merimaa tutkimuslupa.

SOTLK 2015a. Esittely BL2979 Taina Merimaan tutkimuslupa.

SOTLK 2015b. Koulutuskalenteri 2016.

SOTLK 2012. Ohje HG301 Sotilaslääketieteen keskuksen perehdyttämissuunnitelma.

Liite 1

Hyvä vastaanottaja,

Olen Taina Merimaa ja olen aloittanut vuoden vaihteessa henkilöstösuunnittelijana Riihimäellä Sotilaslääketieteen keskuksen esikunnassa. Opiskelen työni ohessa Lahden ammattikorkeakoulussa ”yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen” –koulutusohjelmassa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Tämä kysely on osa opinnäytetyötäni, jonka tarkoituksena on kehittää Sotilaslääketieteen keskuksen perehdytystä sekä siihen soveltuvaa yhtenäistä perehdytysuunnitelmalomaketta ja -ohjetta. Tavoitteena on ensin selvittää perehdytyksen nykytilanne sekä kehittää uusi perehdytys koko hallintoyksikölle.

Puolustusvoimissa tehdään vuosittain myös koko puolustusvoimia koskeva perehdytyskysely, jonka tuloksia ei anneta kuitenkaan hallintoyksiköille. Olet saattanut vastata jo tähän koko puolustusvoimia koskevaan kyselyyn. Toivon, että jaksat vastata silti tähän kyselyyn. Kysymykset ovat hyvin samankaltaisia kuin siinä koko puolustusvoimien koskevassa kyselyssä.

Tämä kysely on suunnattu niille, jotka ovat tulleet työhön joko vakituisen tai määräaikaiseen virkaan tai vaihtaneet työtehtäviä tai työpaikkaa SOTLK:n sisällä viimeisen noin kahden vuoden aikana.

Toivon, että vastaisit PVmoodlessa olevaan kyselyyn osoitteessa <https://www.pvmoodle.fi/kysely/opinnayte> (jos linkki ei toimi, kopioi se internet-selaimeesi)

viimeistään 10.7.2015. Salasana **4wc6ia**. Vastaamiseen menee aikaa noin 10 minuuttia. Kyselyssä on aluksi joitakin taustatietoja. Vastaa valitsemalla vaihtoehtoista omaa mielipidettäsi vastaava vaihtoehto:

- täysin samaa mieltä
- pääosin samaa mieltä
- siltä väliltä
- pääosin eri mieltä
- täysin eri mieltä
- en tiedä/ en halua vastata

Lopuksi on avoin palaute, johon toivon Sinun vastaavan omin sanoin.

Vastausaika päättyy 10.7.2015 klo 16.15.

Vastauksesi käsitellään luottamuksellisesti, henkilöllisyytesi ei tule esille tutkimustuloksissa. Tietoja käytetään vain tähän tutkimukseen ja vastaukset säilytetään 3 kk tutkimuksen päättymisen jälkeen. Vastaan mielelläni tutkimustani koskeviin kysymyksiin.

Kiitos vastauksestasi!

Taina Merimaa

Henkilöstösuunnittelija, HR-koordinaattori

Puh 0299 575 121

Liite 2

Hyvä esikuntalainen,

Alkukesästä tein kyselytutkimuksen, joka liittyi Lahden ammattikorkeakoulun ylempään ammattikorkeakoulututkintoon ”yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen” – koulutusohjelma. Sotilaslääketieteen keskuksen perehdytystä koskeva kysely tehtiin PVMoodlessa. Tutkimuksen tarkoitus on kehittää Sotilaslääketieteen keskuksen perehdytystä sekä siihen soveltuvaa yhteistä perehdytysuunnitelmalomaketta ja –ohjetta. Tämä kysely täydentää jo kertynyttä tutkimusaineistoa..

Tämä kysely on suunnattu teille, jotka olette aloittaneet työskentelyn tämän vuoden aikana SOTLK:n uudessa organisaatiossa, joko uutena SOTLKlaisena taikka uusissa tehtävissä uudessa organisaatiossa. Toivon, että vastaisit kääntöpuolelle omin sanoin annettuihin kysymyksiin. Vastaukset voit laittaa kirjekuoreen ja sisäiseen postiin: ”Taina/kysely” – merkinnällä varustettuna. Voit myös vastata tähän PVAH-postiin paluuviestillä.

Vastausaika päättyy 22.9.2015 klo 15.30.

Vastauksesi käsitellään luottamuksellisesta, eikä henkilöllisyytesi tule esille tutkimustuloksissa. Tietoja käytetään vain tähän tutkimukseen ja vastaukset säilytetään 3 kk tutkimuksen päättymisen jälkeen. Vastaan mielelläni tutkimustani koskeviin kysymyksiin.

Kiitos vastauksestasi!

Taina Merimaa

Henkilöstösuunnittelija, HR-koordinaattori

Puh 0299 575 121

Kysymys 1. Kerro millainen on sinun kokemuksesi perehdytyksestä aloittaessasi uudessa SOTLK 2015-organisaatiossa ja/tai uudessa työtehtävässä? Miten perehdytys vastasi odotuksiasi!

Kysymys 2. Mikä merkitys perehdytykselläsi oli uuden työn oppimisessa?

Kysymys 3. Miten perehdytys tuki työssä onnistumista?

Kysymys 4. Millainen perehdytys lisäisi työhyvinvointia.

SOTILASLÄÄKETIETEEN KESKUS**PEREHTYMISSUUNNITELMA**

Perehtyjä	Esimies
Työyksikkö	Perehdyttäjä

Toimenpiteet	Perehdyttäjä	Esikunnan yhteystaho	suoritettu pvm
1. Valmistavat toimenpiteet rekrytoinnin jälkeen (väh. kaksi viikkoa ennen työn alkua)			
<ul style="list-style-type: none"> - Työhuone ja kalusteet - Tietojärjestelmän/-ohjelman hankintapyyntö (oma lomake) - Tietojärjestelmien ja palveluiden käyttöoikeushakemus (oma lomake) PVPKI toimikortin tilaus - Puhelin - Postilokero 	Esimies tarkastaa	Osastoupseeri (mat)	
	Esimies tekee tarvittaessa OPSEKT	OPSEKT /PVJJK	
	Esimies varmistuu, että OPSEKT on tietoinen	OPSEKT /PVJJK	
	Esimies varmistuu, että OPSEKT on tietoinen	OPSEKT /ELISA	
	Esimies tarkastaa	Arkistosihteeri	
2. Vastaanotto			
<ul style="list-style-type: none"> - Ilmoitus kulunvalvontaan - Nimetty vastaanottaja 	Esimies		
	Esimies		
3. Luvat/kortit + avaimet			
<ul style="list-style-type: none"> - Henkilökortti - Kulkukortti (Nepton-leimaukset, kulkuluvat) - Työhuoneen avaimet 	Esimies varaa ajan	Osastoupseeri (turv)	
	Esimies	Osastoupseri (turv)	
	Kulunvalvonta / osastoupseeri	Osastoupseeri (turv)	

4. Palvelussuhteen ehdot			
- Palkanmaksu: verokortti, ilmoituslomake palkan-saaja (pankkitilin nro)	Työntekijä toimit-taa	Henkilöstösihteeri	
- Vaitiolovakuutus	Esimies	Henkilöstösektori	
- Työaika ja työajan seu-ranta (CO-tuntikirjaukset	Perehdyttä-misopas ja esimies	SAP + Nepton: Henki-löstösihteeri	
- Poissaolot (SAP-itsepalvelu)	Esimies / Pereh-dyttämisopas	Henkilöstösihteeri	
- Lomat ja niiden määräy-tyminen	Esimies / Pereh-dyttämisopas	Henkilöstösihteeri	
- Nimikirja (todistusjäljen-nökset annettu haastatte-lussa)	työntekijä tuo	Henkilöstösektori	
5. Oma työskentely			
- Työhuone ja työvälineet	Esimies tarkastaa	Osastoesiupseeri	
- SOTLK perustiedot	Työntekijä itse / perehdyttämisopas / Esimies		
- Tietojärjestelmäkoulutus			
- PvAh peruskoulutus	Esimies / Arkis-tosihteeri	sama	
- Tietoturvakoulutus	Esimies / Osas-toupseri (turv)	sama	
- SAP-itsepalvelu (työ-aika, poissaolot)	Esimies / Työaika-kirjaaja	Henkilöstösuunnittelija/ Henkilöstösihteerit	
- Nepton	Esimies / Työaika-kirjaaja	Henkilöstösihteeri	
- SAP-travel sekä matkojen varaus (CWT)	Työntekijä itse / perehdyttämisopas	Taloussihteeri	
- PVMOODLE:een kir-jautuminen	Työntekijä itse / perehdyttämisopas	Koulutussuunnittelija	

<ul style="list-style-type: none"> - Toimistotarvikkeet - Kopiokone, fax, scanneri, paperin- ym. jätteiden lajittelu ja keräys - Puhelimien käyttö (yksityis/virkapuhelut) + pois-saoloketjut - Pysäköinti - Postin lähetys - Asiakirjojen käsittely ja säilytys sekä salaisten asiakirjojen käsittelyoikeus 	Esimies tarkastaa	Toimistosihtööri	
	Työntekijä itse	Toimistosihtööri	
	Työntekijä itse / Elisa	ELISA Helpnet	
	Työntekijä itse / perehdyttämisopas / Esimies	Joukko-osasto	
	Työntekijä itse / perehdyttämisopas	Arkistosihtööri	
	Esimies	Arkistosihtööri	
6. Ilmoittautuminen/esittäytyminen			
<ul style="list-style-type: none"> - Keskukseen johtajalle - Esikuntapäällikölle - Osastopäällikölle - Työtovereille 	esimies päättää	Henkilöstösektori	
	esimies päättää	Henkilöstösektori	
	esimies päättää		
	esimies kierrättää		
7. Työympäristöön tutustu-			
<ul style="list-style-type: none"> - Tutustumiskierros joukko-osastossa - Yhteiset tauko- ja sosiaalitilat - Kirjaamo ja arkisto - Kokous- ja neuvottelutilat 	esimies kierrättää		
	esimies kierrättää		
	esimies kierrättää		
	esimies kierrättää		
8. Palvelut			
<ul style="list-style-type: none"> - Työterveyshuolto (toimintatapamalli) - Tulotarkastus 	Työntekijä itse / perehdyttämisopas	Työ- ja palvelusturvallisuuspäällikkö	
	Työntekijä itse / perehdyttämisopas	Työterveyshuolto	

- Työvaatteet / virkapuvut	Työntekijä itse /Esimies	sopimuskumppani	
- Ruokailu	Työntekijä itse / perehdyttämisopas		
- Asunnot	Työntekijä itse / perehdyttämisopas		
- Liikuntapalvelut	Työntekijä itse / perehdyttämisopas		
- Pukukaapit	Työntekijä itse		
9. Työhön opastus			
Näihin tärkeimpiin työtehtäviin tulee perehtyä (esimies	Esimies		
-			
-			
-			
-			
- Työjärjestys (oma + muut)	Esimies		
- Työn erityisvaatimukset	Esimies		
- Asiakkaat, yhteistyökumppanit	Esimies		
10. Osaamisen hallinta			
- Kehityskeskustelut	Esimies		
- tavoitteet 1 kk	Esimies		
- tavoitteet 6 kk	Esimies		
- Tehtävänkuvaus	Esimies		
- ml. esimiehen ja työtovereiden tehtävänkuvaukset	Esimies		

11. Turvallisuus			
- Turvaohjeet	Pelastussuunnitelma	Turvallisuusupseeri	
- Suojelu- ja pelastussuunnitelma (toimintamallit)	Pelastussuunnitelma	Turvallisuusupseeri	
- toiminta hälytyksen sattuessa	Pelastussuunnitelma	Turvallisuusupseeri	
- kokoontumispaikka	Pelastussuunnitelma	Turvallisuusupseeri	
- Paloturvallisuus	Pelastussuunnitelma	Turvallisuusupseeri	
- Työ- ja palvelusturvallisuus (ml. Työsuojelu)	Työntekijä itse / perehdyttämisopas	Turvallisuusupseeri	
- Ensiapu	Pelastussuunnitelma	Turvallisuusupseeri	
- suojelu- ja ensiapuvälineiden sijainti	Pelastussuunnitelma	Turvallisuusupseeri	
- Tapaturma-asiamies	Pelastussuunnitelma	Turvallisuusupseeri	
- Turvallisuusselvitykset ym.	Esimies	Turvallisuusupseeri	
- SOME-ohjeet	Esimies	Suunnittelija (tiedottaja)	
12. Ammattijärjestöt ja luot-			
- Liittyminen/vaihto	Luottamusmies		
13. Osallistumisjärjestelmät			
- YT	Esimies		
- TYHY	Työhyvinvointi-toimikunta	Työhyvinvointi-toimikunta	
- Liikuntakasvatus (viikko-liikunta ja urheilupäivät)	Työntekijä itse / perehdyttämisopas		
- Kuntosuoritusilaisuudet	Toimintakäsky		
14. SA -tehtävä			
- Oma SA-tehtävä	Esimies	OPOS	
- Valmiuden kohottaminen	Esimies	OPOS	

15. Palautekeskustelu			
- Perehtymisen aikana/ alkukeskustelu	Esimies	Henkilöstösektori	
- Päätöskeskustelu	Esimies	Henkilöstösektori	
Perehdyttämiskysely (PVMoodle)	Työntekijä	Henkilöstösuun-	
16. Muut asiat			
-			
- Varusteiden lainaus	Esimies sopii		
17. Perehdyttämislomake			
- Täytetty/palautettu	Palautus: henkilöstösuunnittelija	Henkilöstösuunnittelija	

Ole aktiivinen ja kysy rohkeasti tarvittaessa esimieheltä/työkaverilta

SOTILASLÄÄKETIETEEN KESKUKSEN PEREHDYTTÄMISOPAS

1	YLEISTÄ	81
2	JOKAISELLE TYÖNTEKIJÄLLE YHTEISET ASIAT	81
3	PALVELUSSUHTEEN EHDOT	81
	Asuntoasiat	81
	Irtisanoutuminen ja irtisanominen	82
	Kehityskeskustelu	82
	Koeaika	82
	Liikunta	83
	Lomakausi	83
	Muutto	84
	Palkkaus ja sivutoimet	84
	Poissaolot (virkavapaa, vuosiloma, sairaus, tilapäinen hoitovapaa)	85
	Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus	87
	Tehtävänkuvaukset	88
	Työaika (ml. työajasta johtuvat poissaolot)	88
	Työpaikalla nähtävänä oltava lainsäädäntö	91
	Työterveyshuolto	91
	Työterveyshuolto	91
4	TYÖYMPÄRISTÖ JA TYÖVÄLINEET	93
	Henkilöstöruokailu	93
	Puhelimet	94
	Puhelinluettelo	94
	Pysäköinti	94
	Tietojärjestelmät ja tietoverkot	94
	Tietotekniset tuki- ja ohjauspalvelut (CISSI) (Poistettu)	95
	Tilojen ja resurssien varaaminen	95
	Tulostuspalvelu	95
	Postitus	95
	Virkamatka	97
5	TURVALLISUUS (POISTETTU OSITTAIN)	98
	Avaimet ja kulcutunnisteet (Poistettu)	98
	Ensiapu ja pelastussuunnitelmat (Poistettu)	98
	Henkilötodistus (Poistettu)	98
	Sosiaalinen media (SOME)	98
	Turvallisuus (Poistettu)	98
	Työ- ja palvelusturvallisuus	99
	Vaihtolovakuutus	100
	Vierailijat ja vierailuluvat (Poistettu)	100

YLEISTÄ

Tämä ohje on laadittu SOTLK Riihimäen henkilöstön käyttöön. Se soveltuu myös muiden toimipisteiden käyttöön soveltuvin osin. Toimipisteet velvoitetaan täydentämään esimiesten voimin kullekin toimipisteelle ominaiset toimintatavat.

JOKAISELLE TYÖNTEKIJÄLLE YHTEISET ASIAT

Sotilaslääketieteen keskuksen perustiedot ja esittelyaineisto löytyy Torni-portaalista kohdasta: etusivu - organisaatio - Laitokset - Puolustusvoimien logistiikkalaitos - Organisaatio - Sotilaslääketieteen keskus.

Sotilaslääketieteen keskuksen työjärjestys löytyy asiakirjassa **BL351/26.1.2015**.

Henkilöstöalan ”pelisääntöjä”:

- Henkilöstövoimavarojen johtaminen Puolustusvoimien logistiikkalaitoksessa (HJ1391)
- Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus (on käsitelty oppaassa)
- Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen eettiset ohjeet (HK916)
- Kiusaamisen ja häirinnän ehkäisemisen ohjeistus (HG1647)
- Varhaisen välittämisen käytännöt ja puheeksi ottaminen (HJ1103)
- Puolustusvoimien päihdeohjelma (HE938)
- Työhyvinvointi ja virkistystoiminta (on käsitelty oppaassa)
- liikunta (on käsitelty oppaassa) HK63

PALVELUSSUHTEEN EHDOT

Asuntoasiat

Puolustusvoimat on vuokrannut asuntoja eri vuokranantajilta, joita jälleenvuokrataan edelleen henkilökunnan käyttöön. Asunnot sijaitsevat yli 30 paikkakunnalla eri puolella Suomea. Asuntoja voivat hakea kaikki Puolustusvoimien palveluksessa olevat.

Lisätietoja ja vapaat palvelussuhdeasunnot löytyvät TORNIN -portaalista: Työsuhde - palvelussuhde-edut - palvelussuhdeasunnot.

Irtisanoutuminen ja irtisanominen

Irtisanoutumisessa noudatetaan Valtion virka- ja työehtosopimuksen 51 §:n mukaisia irtisanomisaikoja virkamiesten osalta ja työ-sopimussuhteisen henkilöstön osalta työsopimuslain 6 luvun 3 §:n mukaisia irtisanoutumisaikoja, jollei muusta ole sovittu.

Virkamies ja työsopimussuhteinen henkilö toimittaa irtisanoutumisilmoituksensa Sotilaslääketieteen keskuksen esikuntaan esimiesketjun kautta. Silloin kun nimittävä viranomainen ei ole SOTLK, hallintoyksikkö lähettää ilmoituksen suoraan nimittävälle viranomaiselle ja tiedoksi PVLOGLE:aan. Ilmoitus lähetetään skannattuna tiedostona asiakirjahallintajärjestelmässä. Ilmoituksen läheteeseen on liitettävä tieto irtisanoutumisen syystä, mikäli tieto on käytettävissä.

Irtisanoutumisesta annetaan henkilölle todistus.

Virkamiehestä tai työntekijän toiminnasta aiheutuva irtisanominen sekä toiminnallisista ja taloudellisista syistä johtuva irtisanominen voidaan toteuttaa Valtion virkamieslain tai Työsopimuslain mukaisin perustein.

Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen vuosittainen suunnittelu- ja palautteenantotilaisuus. Vuosittain kehityskeskusteluista julkaistaan käsky SOLK:ssa.

Kehityskeskustelun tavoitteena on luoda työntekijöille edellytykset tehtäviensä menestykselliseen hoitamiseen sekä osaamisensa ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Suoritusarviointi on osa kehittämiskeskustelua. Suoritusarviointiin kuuluu itsearvio ja esimiesarvio sekä esimiehen ja alaisen yhteinen keskustelu arvioinneista.

Suoritusarvioinnissa arvioidaan henkilön henkilökohtaista työsuoritusta tehtävässään arviointijakson aikana alakriteerien avulla. Kriteerien sisältämiä asioita tarkastellaan suhteessa kyseiseen tehtävään.

Kehityskeskustelujen käymisestä on ohjeistettu PEHENKOS:n HJ840 asiakirjalla.

Koeaika

Palvelussuhteeseen sisältyy useimmiten koeaika (pois lukien soti-laati), jonka tarkoituksena on selvittää, vastaako tehtävään valittu henkilö ominaisuuksiltaan ja kyvyiltään tehtävälle asetettuja vaatimuksia. Toisaalta tehtävään valitulla henkilöllä on koeaikana mahdollisuus varmistua siitä, että työ vastaa hänen odotuksiaan. Koe-

aikana palvelussuhde voidaan molemmin puolin purkaa ilman irti-sanomisaikaa.

Virkaan nimittämisessä noudatetaan VirkamL10 §:n mukaista koeaikaa (enintään 6 kk). Virkamiehen siirtyessä samantasoiisiin tehtäviin valtion toiseen virastoon, koeajan käyttämiseen ei yleensä ole perustetta. Jos koeaikaa tällaisessa tilanteessa käytetään, tulisi sen olla enintään kahden kuukauden mittainen. Koeajan käyttämisestä on mainittava haastattelussa. Jos virkaan nimitetty virkamies nimitetään toiseen valtion virkaan ja tähän virkaan liittyy koeaika, virkamies katsotaan eronneeksi aikaisemmasta virasta, kun koeaika on päättynyt, jollei uutta virkasuhdetta ole koeaikana purettu. Virkamies on virkavapaana aikaisemmasta virastaan siihen saakka, kunnes koeaika uudessa virassa päättyy. Määräaikaisissa virkasuhteissa voidaan käyttää myös koeaikaa. Työsuhteen palkkaamisessa käytetään 4 kk koeaikaa.

Liikunta

Osallistuminen viikkoliikuntaan työaikana edellyttää vuosittain kestävyystestin suorittamisen. Työpaikkaliikunta on pääsääntöisesti joko johdettua liikuntaa palvelusaikana (viikkoliikunta) tai muuten kontrolloitua liikuntaa. Pääsääntöisesti viikkoliikunta alkaa työpaikalta ja päättyy työpaikalle.

Palvelusaikaisen liikunnan tarkoituksena on ylläpitää siihen osallistuvien kenttäkelpoisuutta ja fyysistä työkykyä. Työnantaja tarjoaa henkilöstölleen mahdollisuuden liikuntaan täysin vakuutusehdoin palvelusaikana seuraavasti:

- liikuntaa (viikkoliikunta) yhteensä kaksi tuntia viikossa (2h tai 1 h +1 h, tai 0,5 h x 4),
- esimiehensä kanssa sopimallaan tavalla.

Viikkoliikuntaa ei ole mahdollista toteuttaa liikkumalla työpaikalta kotiin tai kotoa työpaikalle.

Sotilaslääketieteen keskuksessa ei ole säännönmukaista johdettu viikkoliikuntaa. SOLTK:n toimipisteiden henkilöstö voi tukeutua paikallisten joukko-osastojen johdettuun viikkoliikuntaan.

Lomakausi

Lomanmääräytymisvuosi on 1.4. alkava ja 31.3. päättyvä ajanjakso. Lomavuosi on se kalenterivuosi, jonka aikana lomanmääräytymisvuosi päättyy. Lomakausi on 1.6. alkava ja 30.9. päättyvä ajanjakso.

Loma-asioihin liittyviä ajankohtaisia ilmoituksia sekä tiedotuksia löytyy TORNI -portaalin polusta: Etusivu → Työsuhde → Palvelussuhteen ehdot → Vuosiloma.

Valtion virka- ja työehtosopimus vuosilomista 2014 - 2017, sivulta 183 alkaen.

Muutto

Lisätietoa muutto- ja siirtokustannusten korvaamisen sopimusmääräyksistä ja soveltamisesta löydät Torni -portaalista; Etusivu → Työsuhde → Palvelussuhteen ehdot; Matka-, muutto- ja siirtokustannukset.

Palkkaus ja sivutoimet

Sotilaslääketieteen keskuksessa on käytössä Puolustusvoimien palkkausjärjestelmä (PVPJ).

Virkamiehille ja työsopimussuhteisille toimihenkilöille maksetaan kuukausipalkkaa puolustusvoimien palkkausjärjestelmän mukaisesti. Palkkaus määräytyy tehtävän vaativuuden (VAATI) ja henkilökohtaisen suorituksen (HENKI) mukaan.

Henkilökohtaisen palkanosan suuruus perustuu työsuorituksen arviointiin vuosittaisten kehityskeskustelujen yhteydessä. Henkilökohtainen palkanosa on korkeintaan 37 % ja se muodostuu kahden edellisen vahvistetun arvioinnin perusteella.

Maaliskuun lopulla päättyneeltä lomanmääräytymisvuodelta ansaitusta vuosilomasta maksetaan lomaraha, joka määräytyy kesäkuun palkkauksen mukaan ja se maksetaan kesäkuun palkanmaksun yhteydessä.

Lomaraha lasketaan siten, että se on 4, 5 tai 6 prosenttia kesäkuun kuukausipalkasta kerrottuna täysien lomanmääräytymiskausien määrällä. Prosenttiluku riippuu vuosilomaoikeudesta.

Palkkaukseen liittyviä ajankohtaisia ilmoituksia sekä tiedotuksia löytyy TORNIN -portaalin polusta: Etusivu → Työsuhde → Palvelussuhteen ehdot → Palkkaus.

Lisätietoa palkkauksesta ja sen määräytymisestä saa puolustusvoimien internet -sivuilta (www.puolustusvoimat.fi), kohdasta Perustietoa → Työnhakijoille → Töissä puolustusvoimissa → Palkkaus.

Sivutoimet

Virkamies ei saa ilman ao. viranomaisen lupaa ottaa vastaan eikä pitää sivutoimintaa, joka edellyttää työajan käyttämistä sivutoimen hoitamiseen. Pääsääntönä on, että työaika käytetään vain virkatehtävien hoitamiseen (PEHENKOS asiakirja AJ19721/16.10.2013).

Silloin kun virkamiehellä on sivutoimi, joka ei edellytä työajan käyttämistä, siitä on tehtävä ilmoitus työnantajalle. Sivutoimi-ilmoitus tehdään hallintoyksikön päällikölle, osoitettuna esikunnan hallinto-

osastolle/henkilöstösektorille. Sivutoimilupakaavake löytyy R:\02-YHTEISET\022-Esikunta\0221- Hallos\Henksekt\ Lomakkeita.

Sivutoimella tarkoitetaan paitsi virkaa, myös palkattua työtä tai tehtävää joista virkamiehellä on oikeus kieltäytyä. Sivutoimena pidetään lisäksi elinkeinon, ammatin tai liikkeen harjoittamista. Palkaton harrastustoiminta tai luottamustehtävät joista ei voi kieltäytyä eivät siten ole sivutoimia. Työajan käytöstä sellaistenkin luottamustehtävien hoitoon, joihin viranhaltijalla on esimerkiksi kuntalain perusteella oikeus, tulee sopia työnantajan kanssa etukäteen. Luottamustehtävää hoitavan tulee ilmoittaa esimerkiksi kunnallisen toimielimen kokousajankohdat työnantajalle viipymättä sen jälkeen kun on saanut ne tietoonsa.

Virkamieslain lähtökohta on, ettei virkamies ilman lupaa saa ottaa vastaan eikä pitää sivutoiminta, joka edellyttää työajan käyttämistä sivutoimeen kuuluvien tehtävien hoitamiseen. Harkintaperusteita ovat lisäksi, ettei virkamies

- sivutoimensa vuoksi saa tulla esteelliseksi tehtävässään
- sivutoimi ei saa vaarantaa luottamusta tasapuolisuuteen tehtävän hoidossa
- sivutoimi ei saa muutenkaan haitata varsinaisten virkatehtävien asianmukaista hoitamista
- sivutoimi ei saa kilpailevana toimintana vahingoittaa työnantajaa.

Viimeksi mainittua virkamieslakiin sisältyvää kilpailevan toiminnan kieltoa vastaava säännös sisältyy myös työsopimuslain 3 luvun 3 §:ään.

Poissaolot (virkavapaa, vuosiloma, sairaus, tilapäinen hoitovapaa)

Virka-vapaat

Virkavapaudet on jaettu kahteen ryhmään, harkinnanvaraisiin ja ei-harkinnanvaraisiin. Hallintoyksikön päällikkö hyväksyy harkinnanvaraiset virkavapaudet ja lähiesimies ei-harkinnanvaraiset virkavapaudet. Virkavapaat myönnetään yhdenjaksoisena. Harkinnanvaraiset virkavapaat myönnetään täysinä viikkoina (esim. ma-pe anomus tarkoittaa ma-su merkintää). Virka-vapauksien anominen tehdään sähköisellä lomakkeella SAP-itsepalvelussa. Lisätietoa poissaoloista: Valtion virka- ja työehdot 2014 - 2017, 3. Poissaolot s 35.

Vuosilomat

Virkamies tai työntekijä ansaitsee vuosilomaa palvelussuhteen keston ja kuukausittaisten virassa tai työssäolopäivien perusteella. Vuosilomat suunnitellaan vuosittain erillisen lomakäskyn mukai-

sesti. Loma anotaan SAP-itsepalvelussa noin viikkoa ennen ajankohtaa Poissaolopyyntö - toiminnolla. Jos loma peruuntuu, poissaolopyynnön tekijä poistaa itse loman ja esimies hyväksyy poiston.

Virkamies tai työntekijä voi säästää osan ansaitsemastaan vuosilomasta pidettäväksi seuraavina vuosina. Säästämisestä on tehtävä sopimus virkamiehen tai työntekijän ja työnantajan välillä.

Virkamies tai työntekijä voi vaihtaa osan ansaitsemastaan lomarahasta palkalliseen vapaaseen valtion virka- ja työehtosopimuksen mukaisesti.

Sekä vuosiloman säästämisen että lomarahen vaihtamisen vapaaseen ratkaisee hallintoyksikön päällikkö.

Sairaus

Virkamiehellä tai työntekijällä on oikeus saada sairauslomaa, jos hän on todistetusta sairaudesta, viasta tai vammasta johtuvan työkyvyttömyyden vuoksi estynyt hoitamasta tehtäviään.

Enintään 3 päivää kestävä sairauspoissaolo ilmoitetaan esimiehelle soittamalla (ei tekstiviestillä tai sähköpostilla). Jos työntekijä ei saa esimiestä kiinni, esimiehelle tulee jättää viesti puhelimeen, miten esimies saa tarvittaessa työntekijään yhteyden sopiakseen sairauspoissaoloon liittyvistä asioista. Työhön palattuaan henkilö laatii SAP-itsepalveluun virkavapauslomakkeelle ilmoituksen sairausajasta sekä kirjaa lomakkeeseen perusteluksi ”oma ilmoitus” tai ”lääkärin todistus”.

Enintään 5 päivän sairaus poissaoloon vaaditaan työterveyshoitajan todistus. Yli 5 päivän sairaus poissaolosta vaaditaan lääkärin todistus.

Sairauslomista kirjoitetut lääkärinlausunnot/vast. toimitetaan välittömästi henkilöstösektorille henkilöstösihteereille. Lisätietoa poissaoloista:

- Valtion virka- ja työehdot 2014 - 2017, 3. Poissaolot s 35.
- PEHENKOS:n MÄÄRÄYS HJ1103/15.11.2013 PVHSM TYÖTURVALLISUUS 081 - PEHENKOS TYÖKYVYN TUKIOHJELMA.

Tilapäinen hoitovapaa

Virkamiehellä tai työntekijällä on oikeus saada alle kymmenenvuotiaan tai vammaisen tai pitkäaikaissairaan lapsensa tai muun hänen taloudessaan vakituisesti asuvan alle kymmenenvuotiaan tai vammaisen tai pitkäaikaissairaan lapsen sairastuessa äkillisesti lapsen hoidon järjestämiseksi tai tämän hoitamiseksi tilapäistä hoitovapaata enintään neljä työpäivää.

Virkamiehen tai työntekijän on ilmoitettava esimiehelle tilapäisestä hoitovapaasta ja sen arvioidusta kestoajasta niin pian kuin mahdollista. Virkamiehelle ja työntekijälle maksetaan palkkaus tilapäisen hoitovapaan ajalta, enintään neljältä työpäivältä.

Työhön palattuaan henkilö laatii SAP-itsepalveluun virkavapauslomakkeelle ilmoituksen sairausajasta sekä kirjaa lomakkeeseen perusteluksi ”tilapäinen hoitovapaa”. Virkavapauteen liittyvät lääkarinlausunnot/vast. toimitetaan välittömästi henkilöstösektoriin henkilöstösihteereille.

Lisätietoa: Valtion virka- ja työehdot 2014 - 2017, 29§ Tilapäinen hoitovapaa s 52.

Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus

Puolustusvoimien henkilöstöpolitiikan tavoitteena on henkilöstön hyvinvointi ja tuloksellinen työskentely. Tavoitetta on edistettävä mm. huolehtimalla työilmapiiristä, työolosuhteista, hyvästä työn organisoinnista ja johtamisesta sekä henkilöstön tasa-arvoisesta ja yhdenvertaisesta kohtelusta.

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden käsitteillä tarkoitetaan pitkälti samoja asioita. Niiden tarkempi sisältö määritellään lainsäädännössä. Tasa-arvon käsitteellä viitataan tavallisesti sukupuolten tasa-arvoon. Yhdenvertaisuuden käsitteellä viitataan puolestaan erikäisten, erilaisiin etnisiin tai kansallisiin ryhmiin kuuluvien, eri kielten äidinkielenään puhuvien, eri uskontoa tai vakaumusta tunnustavien, terveydentilaltaan erilaisten tai sukupuoliselta suuntautumiseltaan erilaisten ihmisten tasa-arvoon.

Perustana ovat laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta ja yhdenvertaisuuslaki, jotka edellyttävät kaikilta työnantajilta tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämistä. Puolustusvoimissa on pyritty ylittämään näiden lakien vähimmäisvaatimukset. Näiden asioiden edistämistä on pidetty tärkeänä mm. sen vuoksi, että useat työtehtävät ovat henkilöstöltään selkeästi joko mies- tai naisvaltaisia. Tämä edellyttää huolehtimista siitä, että samankaltaisissa tehtävissä vähemmistönä olevan sukupuolen kohtelu on samankaltaista kuin enemmistön.

Puolustusvoimien tavoitteena on tasa-arvoinen työyhteisö, joka voidaan määritellä seuraavasti: ”Tasa-arvoisessa työyhteisössä on miehillä ja naisilla, eri ammattiryhmiin kuuluvilla, nuorilla ja vanhoilla sekä syntyperältään ja henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan erilaisilla ihmisillä yhtäläiset mahdollisuudet tehdä valintoja, kehittyä työssään ja tulla oikeudenmukaisesti palkituksi siinä. Tasa-arvoisessa työyhteisössä ei myöskään hyväksytä minkäänlaista epäasiallista kohtelua, kuten työpaikkakiusaamista tai sukupuolista häirintää. Varusmiespalvelusta suorittavien ja Puolustusvoimissa opiskelevien palvelus- tai opiskelijayhteisöön sopivat samat määritelmät.”

Hallintoyksiköissä tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseen ja syrjinnän ehkäisemisessä noudatetaan PEHENKOS asiakirjaa ”Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnittelu puolustusvoimissa” (HE956/3.9.2008).

Tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen puolustusvoimissa liittyviä ajankohtaisia ilmoituksia sekä tiedotuksia löytyy TORNİ -portaalin polusta: Etusivu → Työsuhde → Työhyvinvointi → Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus.

Tehtäväkuvaus

Tehtävänhoitajan ja esimiehen allekirjoittama tehtäväkuvaus antaa perusteet tehtäväkohtaisen palkanosan maksamiselle.

Oma tehtäväkuvauksesi löytyy PvAh → välilehti yhteiset → käyttäjäkohtaiset linkit → S-Ö muut sovellukset → tehtäväkuvaus.

Tehtävänhoitajan aloittaessa avoimen tehtävän hoitamisen päivitetään tehtäväkuvaus. Henkilön hoitaman tehtävän vaativuus tarkistetaan, kun tehtävän sisältö muuttuu olennaisesti. Aloitteen tehtäväkuvauksen tarkistamisesta voi tehdä joko esimies, tehtävänhoitaja tai häntä edustava luottamusmies. Tehtäväkuvausten tarkastamistarve tulee ottaa esiin kehityskeskustelun tavoitteiden käsitteilyn yhteydessä.

Esimies vastaa siitä, että tehtäväkuvaus ei ole työjärjestyksessä mainittujen vastuiden, velvoitteiden ja toimivaltuuksien kanssa ristiriidassa. Allekirjoituksillaan sekä esimies ja alainen ovat juridisesti vastuussa tehtäväkuvauksesta ja siinä kuvattujen vastuiden tms. sisällöstä ja oikeellisuudesta.

Esimies päättää tehtäväkuvauksen sisällön. Tehtäväkuvausten vaativuuden arviointia toteutetaan kolmella tasolla: hallintoyksikön paikallisella tasolla, aluehallintotasolla sekä keskushallintotasolla. Hallintoyksiköiden paikalliset arviointiryhmät nimetään joko hallintoyksikön toimintakäskyssä tai erillisellä asiakirjalla.

Työaika (ml. työajasta johtuvat poissaolot)

Työaikasuunnitelma

Työaikasuunnitelmat laaditaan työaika perusteasiakirjojen mukaisesti. Työaikasuunnitelma tulee olla tehtynä viimeistään työaika-jaksoa edeltävän jakson keskimmaisella viikolla. Työaikasuunnitelmasta käytetään PVSAP tietojärjestelmässä nimitystä vuoro-suunnittelu.

Työajan kirjaaminen

Toteutuneet työajat kirjataan PVSAP tietojärjestelmässä (CO-tuntikirjaus) BL6765 mukaisesti viikoittain suoritteittain (mm. työverkoille). Ns. normaalista säännöllisestä työajasta poikkeavat

työajat tallennetaan PVSAP Itsepalvelussa (mm. varallaolot, sota-harjoitukset).

Liukuvan työajan seurantajärjestelmä (Työteho Pro)

Sotilaslääketieteen keskuksessa otettiin uusi liukuvan työajan järjestelmä käyttöön 1.7.2015 (BL8952).

Työasemalta leimauksen pääsee suorittamaan joko luomalla pikakuvakkeen työpöydälle tai selaimen kirjanmerkkeihin. Työntekijällä on mahdollisuus suorittaa leimaukset joko työaika-päätteeltä tai omalta työasemalta. Leimaaminen on mahdollista miltä tahansa Puolustusvoimien TUVE-verkossa toimivalta työ-asemalta kirjautumisen jälkeen.

Leimauksia voi suorittaa tai korjata reaaliajassa, takautuvasti tai etukäteen. Leimaukset tulee löytyä jokaiselta työpäivältä, jotta järjestelmä laskee saldon oikein. Työaseman kautta työntekijällä on mahdollista korjata omia leimauksiaan sekä tehdä leimauksia reaaliajassa, takautuvasti tai etukäteen.

Esimies voi seurata/tarkastaa alaistensa saldoja sekä hän hyväksyy leimaukset joka kuukauden lopussa, jolloin leimauksia ei enää voi muuttaa työntekijän toimesta. Erillistä tulostetta ei toimiteta esimiehille tarkastettavaksi.

Liukuva työaika ja saldovapaa

Sotilaslääketieteen keskuksen esikunnassa, KLP:n toimistossa ja työterveyshuollon toimialalla sekä Tutkimus- ja kehittämisosastolla on käytössä liukuva työaika, jolla tarkoitetaan säännöllisen työajan järjestelyä, jossa työntekijällä on oikeus itse päättää työhön saapumisen ja työstä lähtemisen ajankohdista. Suurin sallittu työhön tulo liukuma klo 6 – 10, suurin sallittu työstä lähdön liukuma klo 14:15 – 20.

Liukuvan työajan tasausjaksot ovat huhtikuu – syyskuu ja lokakuu-maaliskuu. Tasausjaksossa voi pitää enintään viisi (5) saldovapaapäivää. Saldovapaa anotaan saldovapaasopimuksella (R:\02-YHTEISET\022-Esikunta\0221-Hallos\Henksekt\ Lomakkeita), jonka sektorijohtaja/vast. hyväksyy. Saldovapaata voidaan pitää kerrallaan enintään kaksi päivää. Saldovapaan työaikamerkintä on vapaapäivä (VP). Saldovapaan sisältävässä työjaksossa lisä- ja ylityön muodostumista tulee välttää. Liukuvan työajan järjestelmän tuntien siirtäminen työaikapankkijärjestelmään ei ole mahdollista.

Henkilön omaehtoisesti järjestäessä työhön tulonsa ja työstä lähtönsä liukuvan työajanjärjestelyn sallimissa puitteissa, ei tästä synny korvattavaa ylityötä tai vastaavaa, vaikka muutoin sovitut korvausrajat ylittyisivätkin. Syntyneen ylityön (vast.) korvaaminen edellyttää esimiehen nimenomaista määräystä työskennellä yli säännöllisen työajan. Esimiehen asianmukainen ylityömääräys on sovittu Valtion työaikasopimuksen 14 -15 §:ssä ja 28 §:ssä sekä

määritelty puolustusvoimien työaikasopimuksen soveltamismääräysten III luvussa.

Liukuvaan työaikaan sekä muihin työaika-asioihin liittyviä ajankoh-
taisia ilmoituksia sekä tiedotuksia löytyy TORNIPORTAALIN polusta:
Etusivu → Työsuhde → Palvelussuhteen ehdot → Työaika.

Etätyö

Etätyö tai etätyön määritelmä ei ole käytössä Sotilaslääketieteen
keskuksessa toistaiseksi.

Hajautettu työ

Hajautetulla työllä tarkoitetaan työjärjestelyä, jossa virkamies tai
työn-tekijä tekee sopimukseen perustuen työtä puolustusvoimien
työpisteessä muualla kuin omalla virkapaikallaan. Järjestelyllä pyri-
tään parantamaan työn tuottavuutta ja työelämän laatua, työn ja
perhe-elämän yhteensovittamista ja työssä jaksamista sekä hel-
pottamaan erityisesti niiden asemaa, jotka asuvat siirtymisestä joh-
tuen perheistään erossa. Järjestely on käytettävissä myös muutoin
kuin siirtymisten yhteydessä.

Yleisenä edellytyksenä hajautetun työn tekemiseen on se, että
tehtävä työ luonteensa vuoksi sopii tehtäväksi muualla kuin omalla
virkapaikalla. Hajautetun työn tekemiseen liittyvät yksityiskohdat
toisessa hallintoyksikössä on sovittava ko. joukon edustajan kans-
sa.

Esimiestehtävien osalta hajautetun työn toteuttamismahdollisuuk-
sia tulee tarkastella erityisen tarkasti siten, ettei työyksikön johta-
mistoiminta ja työturvallisuus vaarannu.

Hajautetun työn järjestelystä tehdään aina kirjallinen sopimus, jon-
ka mukaan virkamies/työntekijä tekee hajautettua työtä työnanta-
jan asettamien ehtojen ja tavoitteiden mukaisesti. Sopimuksen hy-
väksyjä määritetään hallintoyksikön ohjeessa. Työnantajan on
myös mahdollista keskeyttää hajautetun työn tekeminen erityisen
painavasta syystä. Sopimus pohja löytyy R:\02-YHTEISET\027
Työaika\Liukuva työaika - AJ15271 Liite 2. Sopimus hajautetusta
työstä on R:\02-YHTEISET\022-Esikunta\0221-Hallos\ Henk-
sekt\Lomakkeita.

Sopimus tehdään enintään vuodeksi kerrallaan. Hajautetun työn
sääntöjä:

- ei saa muodostua virkamatkakustannuksia
- ei ole virkamatkapäivä
- ei saa muuttaa liukuman saldoa
- enintään 5pv yhtäjaksoisesti ja enintään 10pv/kk

- henkilö varaa itse työskentelytilat.

Työaikapankki

Ns. työaikapankkijärjestelmästä on määräykset puolustusvoimien työaikasopimuksessa (29 §) ja valtion virka- ja työehtosopimus työajoista (7 §). Järjestelmän käytön tulee perustua aina työnantajan ja työntekijän väliseen kirjalliseen sopimukseen ja siinä otetaan huomioon vain esimiehen ennalta antamaan ylityömääräykseen perustuvat ylityötunnit. Työntekijä voi esittää ylitöiden antamista vapaana (siirtämistä pankkiin) sen sijaan, että hänelle maksetaan ylityöt rahana. Työaikapankkiin kertyneitä tunteja pidetään vapaina pääsääntöisesti kokonaisina päivinä.

Työpaikalla nähtävänä oltava lainsäädäntö

Jokaisella työpaikalla on pidettävä työntekijöiden nähtävänä heidän oikeuksiensa ja turvallisuutensa takaamiseksi annetut säännökset. Nähtävänäpitovelvoite perustuu kussakin laissa olevaan nimenomaiseen määräykseen, jonka perusteella laki, asetus tai päätös on pidettävä työpaikalla nähtävänä. Em. lainsäädäntö on oheisessa pdf-kokoelmassa, joka päivitetään vuosittain. Puolustusvoimien työpaikoille ei hankita paperiversioita esim. seinäkalentereita ko. lainsäädännöstä. Ajantasainen lainsäädäntö löytyy internetistä osoitteesta: www.finlex.fi.

Puolustusvoimia koskevat palvelussuhteen ehdot ja työskentelyä Puolustusvoimissa koskeva lainsäädäntö on nähtävissä Torni -portaalin polusta: Etusivu → Toimialat → Henkilöstöala → Työturvallisuus → Työpaikan lainsäädäntö sekä polusta: Etusivu → Työsuhte → Palvelussuhteen ehdot.

Työterveyshuolto

Työtapaturma

Työtapaturma pitää ilmoittaa tapaturma-asiamiehelle, joka täyttää tapaturmailmoituksen, antaa tarvittaessa vakuutustodistuksen ja avustaa jatkotoimenpiteissä.

Työterveyshuolto

PELOGOS asiakirja HK548/18.8.2014 ”Puolustusvoimien palkatun henkilöstön terveystarkastukset” ohjaa osaltaan työterveyshuoltoa.

Sairaustapauksissa koko henkilöstö voi tukeutua joko oman kunnan terveystieteisiin tai paikkakunnilla oleviin työterveyspalvelupisteisiin, joka tuottaa sopimuksen mukaisesti työterveyspalveluja sopimuksen piiriin kuuluvalla henkilöstölle. Työterveyshuoltosopimuksen mukaisia työterveyshuoltopalveluja tulee käyttää esim. virkamatkalla sairastuessa.

Potilastiedot eivät siirry automaattisesti. Halutessasi voit itse pyytää tietosi edellisestä työterveyshuollostasi. Jos työterveyslääkäri toteaa vastaanotollaan tarvitsevasi tietojesi, hän voi ne luvallasi tilata myös myöhemmin.

Terveiden seuranta- ja tarkastuksia tehdään

- työkyvyttömyyden uhan varhaiseksi havaitsemiseksi
- kuntoutustarpeen selvittämiseksi kun työntekijä perustellusta syystä pyytää selvitystä työkuormituksestaan
- erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavissa töissä
- työkykyä ylläpitävään toimintaan liittyen TYKY-toiminnan suunnittelua ja kohdentamista varten, ja työntekijän fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn seuraamiseksi
- osatyökykyisten työntekijöiden työssä selviytymisen seuraamiseksi ja edistämiseksi sekä kuntoutukseen ohjaamiseksi
- ikäryhmätarkastuksina ja/tai työyksikkökohtaisina tarkastuksina työntekijöiden terveydentilan seuraamiseksi ja kansansairauksien varhaiseksi toteamiseksi sekä työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi.

Muiden kuin lakisääteisten ja erityisryhmien terveyden seuranta- ja tarkastusten osalta tarkastusväli on 5 vuotta 50 ikävuoteen asti ja sitä vanhemmille 3 vuotta. Henkilö itse varaa ajan seuranta- ja tarkastuksiin.

Työterveyshuolto Riihimäellä

Riihimäellä palveleva henkilöstö tukeutuu ostopalveluna tuotettuun työterveyshuoltoon.

Lääkärikeskus Mehiläinen

Osoite: Eteläinen asemakatu 2a, 11130 Riihimäki

Ajanvaraus puh. xxx xx

Työterveyshuoltopalveluja voit käyttää ma-to klo 8-16 ja pe klo 8-14.

Työhönsijoitustarkastus

Työhönsijoitustarkastukset toteutetaan PELOGOS asiakirjan HK548/18.8.2014 ”Puolustusvoimien palkatun henkilöstön terveys- ja tarkastukset” mukaisesti. Tarkastuksessa arvioidaan henkilön terveydentilan sopivuus hänelle tarkoitettuun tehtävään. Tarkastuksessa kiinnitetään huomiota tarkastettavan terveydentilaan edelly-

tyksiin selvitä kyseisestä tehtävästä tai työstä niin ettei hänen terveydelleen aiheudu vaaraa.

Työhönsijoitustarkastus tehdään aina kaikille yli 4 kuukauden virka-/ työsuhteeseen tuleville (tarvittaessa myös lyhyissä virka-/työsuhteissa, riippuen työstä) seuraavin tarkennuksin:

- siviilihenkilöstölle virka-/työsuhteen koeaikana ja sotilashenkilöstölle kuukauden kuluessa virkasuhteen alkamisesta
- erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavassa työssä mieluummin ennen kyseisen työn aloittamista ja viimeistään kuukauden kuluessa työn aloittamisesta sosiaali- ja terveysministeriön ohjeen mukaisesti
- sotilasvirkaan tähtäävää perustutkintoa Maanpuolustuskorkeakoulussa aloittaville kuukauden kuluessa koulun alkamisesta sekä valmistuville kuukauden kuluessa ensimmäisessä palveluspaikassa.

Työhönsijoitustarkastusta vastaava tarkastus tehdään myös työtehtävien olennaisesti muuttuessa sekä työkykyyn vaikuttavien sairausvaiheiden jälkeen.

Työhönsijoitustarkastuksesta kirjoitetaan aina lausunto työnantajalle, jossa sopivuus arvioidaan asteikolla sopiva - rajoituksin sopiva - sopimaton. Lausunto annetaan työntekijälle työnantajalle toimitettavaksi. Mahdolliset rajoitukset kirjataan lausuntoon. Sotilashenkilöstön osalta lausunnossa ilmoitetaan myös tutkittavan palveluskelpoisuusluokka.

Henkilö itse varaa ajan tarkastukseen.

TYÖYMPÄRISTÖ JA TYÖVÄLINEET

Henkilöstöruokailu

Henkilökunta maksaa lounasruokansa lounasruokailusopimuksessa sovitun hinnan mukaisesti kuitenkin siten, että verohallinnon vuosittain määrittelemää luontaiseta ei synny. Lounaan saa työnantajan tukemaan hintaan puolustusvoimien henkilökorttia näytämällä.

Jos ruokailijoiden määrä poikkeaa merkittävästi normaalimäärästä esim. neuvottelutilaisuuksien tms takia, on tilanteesta ilmoitettava etukäteen ruokapalveluiden tuottajalle.

Riihimäellä palvelevalle henkilöstölle lounasruokailupalveluita tuottaa Leijonacatering Liesi.

Puhelimet

Henkilöstölle annetaan virkapuhelin, joka on tarkoitettu virka-asioiden hoitoon. Lyhyet yhteydenpidot esim. perheenjäseniin ovat sallittuja.

Puhelinliittymässä ei ole ulkomaanpuhelu-oikeutta, vaan ko. ominaisuus tilataan erikseen. Mikäli tällainen tarve todetaan, esimies ottaa yhteyden tietohallintopäällikköön, joka tilaa ko. oikeuden

Ulkomaanpuheluiden maksut eivät sisälly liittymän perussopimukseen, vaan ne laskutetaan erikseen. Puhelimen käyttäjän on huomioitava, että ulkomaille ja ulkomailla soittaessa puhelinmaksut voivat maasta riippuen olla hyvinkin kalliita. On myös muistettava, että ulkomailla puheluun vastaaminenkin maksaa. Tämän vuoksi vain välttämättömät puhelut ovat sallittuja.

Datapuhelimen käyttäjän tulee ottaa huomioon se, että puhelinlasku kasvaa sen mukaan kuinka paljon datasiirtoa käytetään.

Työpuhelin tulee jättää työpisteelle pitkän poissaolon (esim. vuosiloman, sairausloman) ajaksi. Lomamatkalle ulkomaille virkapuhelinta ei saa ottaa mukaan.

Puhelimen vikaantuessa otetaan yhteys Elisan tukinumeroon xxxxx. Täältä lähetetään uusi puhelin sekä palautuspussi vanhalle puhelimelle. Kannattaa kuitenkin muistaa, että itse aiheutettu puhelimen vikaantuminen jää henkilön maksettavaksi.

Puhelinluettelo

Puhelinnumerot löytyvät PVAH osoitekirjasta sekä Helpnetistä.

Pysäköinti

Riihimäellä on maksullisia varattavia tolppapaikkoja. Muille paikoille saa pysäköidä autonsa vapaasti. Kuitenkin niin, että vieraspysäköintipaikat on varattu vieraille.

Muissa toimipisteissä noudatetaan kyseisen joukko-osaston ohjeistusta pysäköinnistä.

Tietojärjestelmät ja tietoverkot

Tietojärjestelmät ja käyttöoikeudet

Keskeisimpiä tietojärjestelmäpalveluita ovat PVSAP:n sisältämät HR-sovellukset, PV-asianhallintajärjestelmä (PVAH), joka sisältää sisäisen sähköpostin, internet-sähköposti, yleiset toimistosovellukset jne. Perehdytyksestä tarvitsemiin ohjelmiin vastaa esimiehesi.

Peruskäyttöoikeudet saat automaattisesti ja muihin tarvittaviin tietojärjestelmiin esimiehesi esittää sinulle tarvittavat oikeudet

Torni-portaali

Torni on Puolustusvoimien intranet-sivusto. Se avautuu henkilöstölle TUVE-verkossa. Torni-intranet tarjoaa koko henkilöstölle mahdollisuuden jakaa yhteistä tietoa suojaustasoon IV (käyttö rajoitettu) asti.

Torni-portaali toimii yhtenä tärkeänä sisäisen viestinnän kanavana. Tietojärjestelmiin ja verkkoihin liittyviä ajankohtaisia ilmoituksia sekä tiedotuksia löytyy TORNIN -portaalin Tukipalvelut-osiosta ja ”Ajankohtaista”-ilmoituksista. Seuraa siis TORNIN:a aktiivisesti. Tehokkaan sisäisen viestinnän vaatimus korostuu SOTLK:ssa henkilöstön työskennellessä eri puolilla Suomea ja tästä johtuen SOTLK:ssa hyödynnetään sisäisessä viestinnässä aktiivisesti myös sähköisiä viestintäkanavia kuten Torni-intranetia. Näin tieto saadaan välitettyä samansisältöisenä ja samanaikaisesti kaikille tarvitseville. SOTILASLÄÄKETIETEEN KESKUKSEN VIESTINTÄOHJE HL496. Erytystilanneviestintä on ohjeistettu asiakirjalla HL498.

Hallinnollinen verkko

Puolustusvoimien hallinnolliset tietojärjestelmäpalvelut tuotetaan Hallinnollisen tietotekniikkakeskuksen (HALTIK) ylläpitämässä tietoverkossa (TUVE). Hallinnollisen tietoverkon palvelut ovat suurelta osin yhteisiä koko valtiohallinnossa. TUVE-verkkoon saa asentaa vain TUVE-työasemia.

Operatiivinen verkko (Poistettu)

Tietotekniset tuki- ja ohjauspalvelut (CISSI) (Poistettu)

Tilojen ja resurssien varaaminen

Varaukset tehdään PvAh:n omassa kalenterissa.

Tulostuspalvelu

Puolustusvoimissa on käytössä tulostuspalvelu (TUPA), joka on toteutettu yhteistyökumppanin Atea Finland Oy:n kanssa. Tulostuspalvelun ohjeet löytyvät Tornista (Tukipalvelut → Palvelut ja ohjeet → Tulostuspalvelu).

Postitus

SOTLK:n kirjaamo hoitaa asiakirjojen vastaanoton ja lähettämisen.

Saapuva paperiposti

SOTLKE:n postiosoite on PL 5, 11311 Riihimäki, johon virkaposti pyydetään lähettämään. Käyntiosoitetta Tykkikentäntie 1 ei saa käyttää postiosoitteena.

Kirjaamo vastaanottaa, avaa ja käsittelee sekä julkisen että Kirjaamo vastaanottaa, avaa ja käsittelee sekä julkisen että salaisen organisaatiolle (organisaation nimi ensin) saapuvan postin. Kirjeet, joissa on ensin mainittu virkamiehen nimi ja sitten virasto, jätetään yksityisiksi viesteiksi tulkittavina avaamatta kirjaamossa (saapumisleima kuoren päälle). Mikäli tämänkaltaisen kirje kuitenkin sisältää viranomaisen tehtävien hoitoon liittyvän asiakirjan, on se toimitettava kirjaamoon rekisteröitäväksi.

Saapunut paperiasiakirja leimataan kirjaamossa SOTLK:n saapumisleimalla, johon merkitään asiakirjan saapumispäivämäärä. Saapumismerkintä tehdään myös niihin paperiasiakirjoihin, joita ei tallenneta PVAH-järjestelmään. Jos asiakirja rekisteröidään asianhallintajärjestelmään, saapumisleimaan merkitään myös asianumero ja/tai asiakirjan numero.

Lähtökohta on, että saapuneet paperiasiakirjat skannataan asiakirjakortille, mikäli se esim. asiakirjan koon kannalta on mahdollista. Mikäli asiakirjaa ei skannata, alkuperäinen paperiasiakirja jää pääsääntöisesti arkistokappaleeksi kirjaamoon ja asian käsittelijälle toimitetaan kopio.

Fakseja käsitellään ja ne rekisteröidään kuten paperiasiakirjat.

Riihimäen yksiköiden henkilöille osoitettu posti pyritään jakamaan esikuntarakennuksessa oleviin postilokeroihin aamupäivällä klo 10. mennessä. Terveysasemille vast. saapuvasta postista ohjeistetaan paikallisesti. Sisäinen kuriiri kuljettaa saapuvan postin kerran päivässä esikunnan toimipisteeseen ja ottaa samalla toimipisteestä lähtevän postin.

Terveysasemien vast. vastuuhenkilö käsittelee suoraan terveysasemille vast. saapuvan postin, leimaa asiakirjat saapumisleimalla ja toimittaa PVAH-järjestelmään rekisteröitäväksi kuuluvat asiakirjat kirjaamoon Riihimäkeen (sähköisesti skannattuna, paperi lähetetään postitse). Lisäksi hän jakaa saapuneen paperipostin henkilöstölle.

Lähtevä posti Riihimäellä

Sisäinen posti **Riihimäen toimipisteisiin** on toimitettava kirjaamoon aamulla 8.00 mennessä (kuriiri vie postin aamupäivällä Riihimäen toimipisteisiin ja noutaa niistä postin esikuntaan seuraavan aamuna).

Puolustusvoimien ulkopuolelle asiakirjat lähetetään kirjaamon kautta, ellei muunlaisesta toimintatavasta ole kirjaamon kanssa sovittu. Asiakirjan laatija vastaa siitä, että asiakirjan puolustusvoimien ulkopuolisen vastaanottajan yhteystiedot käyvät ilmi asiakirjalta. Jos yhteystietorekisteristä ei löydy vastaanottajaa, laatija pyytää tehtävällä kirjaamoa lisäämään vastaanottajan yhteystietorekisteriin.

Postilähettykset toimitetaan kirjaamoon valmiina, osoittein varustettuina kirjekuorissa. Postilähettyksissä on oltava myös lähettäjä tiedot. Postin lähettämisessä on käytössä Itellan hinnoittelupalvelu, jonka kautta lähetettävän postin perillemeno kestää kaksi työpäivää. Mikäli lähtevässä kuoressa ei ole merkintää kiireellisyydestä tai muusta lähetystavasta, kirje lähetetään hinnoittelupalvelussa.

Virkamatka

Virkamatkustamisessa ja kustannusten korvaamisessa noudatetaan valtion virka- ja työehtosopimusta matkakustannusten korvaamisesta. PEHENKOS asiakirja HH866/2.11.2011 "Ohje virkamatkustuksesta puolustusvoimissa" määrittää virkamatkustamisen.

Virkamatkat anotaan PVSAP itsepalvelun kautta laatimalla virkamatkaesitys esimiehelle ennen virkamatkan toteuttamista. Vain poikkeustapauksissa virkamatkaesitys voidaan tehdä virkamatkan jälkeen, mutta tässä tapauksessa pitää esityksessä olla maininta esimiehen hyväksynnästä. Työntekijät laativat virkamatkaesitykset siten, että matkan toteutus tehdään puolustusvoimille edullisimmalla tavalla. Esimiehet vastaavat virkamatkaesityksen tarkastamisesta ja siitä, että esitys on annettujen määräysten mukaisesti laadittu ennen kuin hyväksyvät esityksen virkamatkamääräykseksi.

Virkamatkan tekijä vastaa lisäselvitysten laatimisesta, mikäli virkamatkan toteutus poikkeaa virkamatkaesityksestä. Puolustusvoimien palvelukeskus (PVPALVK) toteuttaa virkamatkojen asiantarkastuksen sekä hyväksyy virkamatkojen kustannukset.

Ohjeet

CWT-ohjeen löydät Torni -> Organisaatio -> Puolustusvoimien palvelukeskus -> Ohjeet ja oppaat -> CWT -ohje

PVSAP TRAVEL ohjeen löydät Torni -> Suosikit -> Tietojärjestelmät -> PVSAP Käyttöohjeet (SPP-kirjasto) -> Matkanhallinta -> Pitkäkäyttöohjeet

Omatoinen opiskelu

Sujuvan ja laadukkaan toiminnan tueksi henkilöstölle tarjotaan koulutusta matkustamisesta PV:ssa ja esimiestehtävissä toimiville matkapyynnön hyväksymisestä.

Koko Puolustusvoimien palkatulle henkilöstölle suunnatut opinnot käsittävät kaksi opintojaksoa:

- Matkustaminen Puolustusvoimissa
- Matkapyynnön hyväksyntä

Opintojaksot toteutetaan itseopiskeltavina opintoina verkko-oppimisympäristössä. Opintojaksojen työtilat löytyvät PVMoodlesta opintojaksojen nimillä.

Työtilaan voi jokainen PVMoodle-käyttäjä kirjautua itsenäisesti. Pvmoodle-tunnuksen luomiseksi tulee lähettää sähköpostisanoma virkasähköpostilla osoitteeseen pvmoodletuki@mil.fi. Opintosuoritukset edellyttävät opintojakson lopputestin hyväksyttyä suoritusta.

TURVALLISUUS (POISTETTU OSITTAIN)

Avaimet ja kulkutunnisteet (Poistettu)

Ensiapu ja pelastussuunnitelmat (Poistettu)

Henkilötodistus (Poistettu)

Sosiaalinen media (SOME)

Sosiaalisessa mediassa voit kertoa millaista oli, mutta et missä olet, minne menet ja mikä sotilaallinen tehtäväsi on. Salassa pidettävää tietoa ei sosiaalisessa mediassa saa julkaista. Operaatioturvallisuus on ehdoton vaatimus myös sosiaalisessa mediassa.

Kaikki mikä varuskunnassa tai harjoituksessa näkyy, ei välttämättä ole julkista tietoa, selvitä asiat ensin ennen kuin jaat tietoa.

Huolehdi omasta yksityisyyden suojastasi ja suojaa myös muiden henkilöiden yksityisyys. Opasta myös sosiaalisen median ystäviäsi siihen, että he eivät paljasta tietojasi.

Paikkatiedon jakaminen on operaatioissa aina kiellettyä, ellei erityistä lupaa ole annettu. Paikkatiedon leviäminen on riski, joten säädä profiilisi kaikissa sosiaalisen median palveluissa siten, että paikkatietoa ei jaeta. Myös kameran, kännykän tai muun välineen GPS-laite voi paljastaa sijaintisi.

Palvelusturvallisuus on ensisijainen: läsnäolo verkoissa tai sosiaalisen median palveluissa ei saa aiheuttaa riskiä sinulle tai muille joukossasi.

Sosiaaliseen mediaan liittyviä ohjeita löytyy pääesikunnan asiakirjoista AH27977 ja AH27622, Tornista: Etusivu → Toimialat → Viestintätoimiala → Sosiaalinen media sekä puolustusvoimien internet sivuilta (www.puolustusvoimat.fi) kohdasta: Aineistot → Ohjesäännöt ja ohjeet → Sosiaalisessa mediassa toiminnan ohje varusmiehille ja reserviläisille.

Turvallisuus (Poistettu)

Matkustusturvallisuus

Henkilöturvallisuus**Tilaturvallisuus****Henkilöstöturvallisuus****Asiakirjaturvallisuus****Tietoturvallisuus****Turvallisuusluokitellut asiakirjat****Toimikorttien säilytys ja katoaminen****Salasanat****Tietoturvallisuuspoikkeamat****Työ- ja palvelusturvallisuus**

Puolustusvoimien työ- ja palvelusturvallisuustoiminnan tavoitetilana on nolla tapaturmaa sekä avoin ja aloitteellinen ilmoituskulttuuri. Tavoitetilassa kaikki vahingot ja onnettomuudet ilmoitetaan, parhaat käytännöt jaetaan ja ennakoivasti ilmoitetaan olosuhteista sekä tekijöistä, jotka voivat aiheuttaa vaaraa tai vahinkoa.

Työ- ja palvelusturvallisuudella tarkoitetaan niiden keinojen ja välineiden kokonaisuutta, joilla suojataan Sotilaslääketieteen keskuksen palveluksessa olevia henkilöitä heihin kohdistuvilta työstä, palveluksesta ja toimintaympäristöstä aiheutuvilta vaaroilta. Työ- ja palvelusturvallisuus on yksilön toimintakyvyn ja hyvinvoinnin varmistamisen perusta. Työ- ja palvelusturvallisuus on osa SOTLK:n organisaatioturvallisuutta ja sitä ohjaavat Työturvallisuuslain ja Työsuojelun valvontalain lisäksi puolustusvoimien sisäiset normit:

- TYÖ- JA PALVELUSTURVALLISUUDEN PÄÄMÄÄRÄ PUOLUSTUSVOIMISSA (HJ560)
- TYÖ- JA PALVELUSTURVALLISUUSTOIMINTA PUOLUSTUSVOIMISSA (HJ697)
- SOTLKOHJEK SOTILASLÄÄKETIETEEN KESKUKSEN TYÖ- JA PALVELUSTURVALLISUUDEN TOIMINTAOHJELMA

Työ- ja palvelusturvallisuuspäällikkö sekä työsuojausvaltuutetut

Työ- ja palvelusturvallisuustoimikunta

Toimipaikkojen esimiehet

Työntekijät

Tapaturmat ja ammattitaudit

Vaarahavainnosta, vaaratapahtumasta tai vahinkotapahtumasta ilmoittaminen

Vaitiolovakuutus

Jokainen SOTLK:ssa työskentelevä on vaitiolovelvollinen salassa pidettävistä työasioistaan. Sotilashenkilöstö antaa virkavalan, jossa he vakuuttavat vaitiolovelvollisuutensa.

Siviilihenkilöstö tekee kirjallisen vaitiolositoumuksen virkasuhteen alkaessa. Vakuutuksen tarkoituksena on tehdä henkilö tietoiseksi viranomaisen toiminnan julkisuudesta annetun lain (621/1999) ja Puolustusvoimien omien määräysten määrittämästä velvoitteesta.

Vierailijat ja vierailuluvat (Poistettu)